

Université de Montréal

La confiance groupale et l'efficacité des équipes de travail :
le rôle de la coopération et de l'interdépendance à l'égard de la tâche

Par
Marie Andrée Chaurette
[REDACTED]

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
En vue de l'obtention du grade de M. Sc.
En relations industrielles

Avril, 2005

©, Marie Andrée Chaurette, 2005



HD
4815
U54
2005
V.015

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

La confiance groupale et l'efficacité des équipes de travail :
le rôle de la coopération et de l'interdépendance à l'égard de la tâche

Présenté par :
Marie Andrée Chaurette

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Diane Veilleux
Président-rapporteur

Vincent Rousseau
Directeur de recherche

Victor Haines
Membre du jury

La confiance groupale et l'efficacité des équipes de travail : le rôle de la coopération et de l'interdépendance à l'égard de la tâche

Résumé :

L'objet de cette recherche consiste à approfondir le rôle de la confiance groupale à l'égard de l'efficacité des équipes de travail. Plus spécifiquement, cette étude vise à vérifier : a) les relations entre la confiance groupale et trois critères d'efficacité des équipes de travail, à savoir le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale, b) le rôle médiateur de la coopération dans ces relations, et c) l'effet modérateur de l'interdépendance à l'égard de la tâche sur la relation entre la confiance groupale et la coopération. Les différentes hypothèses ont été testées auprès d'un échantillon de 75 équipes de travail (44% du secteur parapublic et 56% du secteur privé). En utilisant la méthode du questionnaire, les membres de l'équipe ont évalué la confiance groupale, la qualité de l'expérience groupale et l'interdépendance à l'égard de la tâche et la coopération. Les supérieurs immédiats ont évalué le rendement de l'équipe et la viabilité.

Les résultats de la recherche mettent en évidence que la confiance groupale serait positivement liée aux critères d'efficacité que sont le rendement et la qualité de l'expérience groupale. De plus, il ressort des résultats que la coopération aurait un effet médiateur dans le lien entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale. Enfin, les résultats font ressortir que l'interdépendance à l'égard de la tâche n'influencerait pas le lien entre la confiance groupale et la coopération.

Mots clés : confiance groupale, équipes de travail, efficacité, rendement, viabilité, interdépendance en regard de la tâche, coopération.

Potency and team effectiveness: The role of the cooperation and the task interdependence

Abstract:

The object of this study is to explore the links between potency and effectiveness. More specifically, this study investigates relations between potency and three criteria of team effectiveness, namely performance, viability and quality of the group experience. It explores mediating role of the cooperation in these relations, and the moderating influence of task interdependence on the relation between potency and the cooperation. The various hypotheses were tested on a sample of 75 work team (44% from the public sector and 56% from the private sector). By using questionnaires, the members of each team evaluated potency, the quality of the group experience, task interdependence and co-operation. The immediate superiors evaluated the team performance and the viability.

The results of research highlight that the potency is positively related to team effectiveness (i.e. performance and quality of the group experience). Moreover, the results show that co-operation has a mediator effect in the relation between potency and the quality of the group experience. Lastly, the results emphasize that the task interdependence does not influence the bond between potency and cooperation.

Keywords: Potency, work team, effectiveness, viability, task interdependence, cooperation.

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	ii
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
Introduction	1
Problématique de recherche	3
Questions de recherche	4
Pertinence de la question de recherche en relations industrielles	5
1. CONTEXTE THÉORIQUE	6
1.1 L'équipe de travail	6
1.2 La confiance groupale et l'efficacité des équipes de travail	10
1.2.1 La confiance groupale : définition et composantes	10
1.2.1.1 Distinctions conceptuelles	11
1.2.1.2 Historique du concept de confiance groupale	12
1.2.1.3 La mesure de la confiance groupale	14
1.2.2 Critères d'efficacité des équipes de travail	16
1.3 Bilan des recherches traitant du lien entre la confiance groupale et les critères d'efficacité	18
1.4 Variables médiatrice et modératrice	24
1.4.1 Variable médiatrice : coopération	24
1.4.2 Variable modératrice : interdépendance à l'égard de la tâche	27

1.5 Modèle d'analyse et hypothèses de recherche	28
2. MÉTHODOLOGIE	31
2.1 Devis de recherche	31
2.2 Déroulement de la recherche	32
2.3 Participants	33
2.4 Matériel	34
2.5 Aspects déontologiques	36
3. ANALYSE DES RÉSULTATS	37
3.1 Analyse préliminaire	37
3.2 Vérification des hypothèses	39
3.2.1 Vérification des effets principaux de la confiance groupale	39
3.2.2 Vérification du rôle médiateur de coopération	41
3.2.2.1 Vérification du rôle médiateur de la coopération dans le lien entre la confiance groupale et le rendement	42
3.2.2.2 Vérification du rôle médiateur de la coopération dans le lien entre la confiance groupale et la viabilité	43
3.2.2.3 Vérification du rôle médiateur de la coopération dans le lien entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale	43
3.2.3 Vérification du rôle modérateur de l'interdépendance à l'égard de la tâche	45
4. DISCUSSION	47
4.1 Rappel de l'objectif du mémoire	47

4.2 Discussion des résultats de recherche	47
4.2.1 Discussion des hypothèses de relation	48
4.2.2 Discussion des hypothèses de médiation	50
4.2.3 Discussion de l'hypothèse de modération	51
4.3 Limites de la recherche	51
4.4 Apports de la recherche	52
CONCLUSION	55
RÉFÉRENCES	56
ANNEXE	61
Bilan détaillé des recherches traitant du lien entre la confiance groupale et les critères d'efficacité	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.	Typologie des équipes de travail	9
Tableau 2.	Principaux résultats du lien entre la confiance groupale et le rendement	20
Tableau 3.	Résultats des études traitant du lien entre la confiance groupale et la coopération	23
Tableau 4.	Résultats des études traitant du lien entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale	26
Tableau 5.	Hypothèses de recherche	30
Tableau 6.	Synthèse de la répartition des variables selon le type de participants	32
Tableau 7.	Synthèse des caractéristiques de l'échantillon	33
Tableau 8.	Les items relatifs à chacune des variables	35
Tableau 9.	Statistiques descriptives (moyennes et écart-type), r_{wg} , coefficient de cohérence interne et corrélations entre les variables	38
Tableau 10.	Analyses de régression sur les effets principaux de la confiance groupale	41
Tableau 11.	Analyses de régression sur les effets principaux de la coopération sur les critères d'efficacité	43
Tableau 12.	Analyses de régression sur le rôle médiateur de la coopération	45
Tableau 13.	Analyses de régression sur l'effet modérateur de l'interdépendance à l'égard de la tâche	46

LISTE DES FIGURES

Figure 1.	Question de recherche	5
Figure 2.	Représentation schématique du modèle d'analyse	29

INTRODUCTION

Le monde du travail, à l'image de la société dans laquelle il évolue, a grandement évolué au cours des ans et fait toujours face à de forts changements. Depuis les années soixante-dix, l'augmentation de l'internationalisation a suscité plusieurs changements au sein des organisations (Boyer, 1997). Aussi, plusieurs facteurs, dont la concurrence mondiale, l'ouverture des frontières, la déréglementation, les développements de systèmes intégrés de gestion de l'information et les percées techniques dans les diverses technologies de production ont incité les entreprises à hausser leur niveau de flexibilité, d'efficacité et d'efficience (Roy, 1999). De fait, les entreprises aux prises avec une pression supplémentaire se doivent d'être plus agressives à l'égard de l'augmentation de leur productivité et de la diminution de leur coût de production.

L'adoption de nouvelles formes d'organisation du travail constitue une manifestation tangible de la vague de transformations que subissent les entreprises d'aujourd'hui (Roy, 1999). Une de ces transformations est certes l'utilisation répandue des équipes de travail. Bien que les équipes de travail aient toujours été présentes, les organisations semblent alors les redécouvrir et multiplier l'utilisation qu'elles en font. Il faut savoir que, dans les années 1980, les équipes de travail sont devenues le sujet de l'heure que ce soit dans le monde des affaires ou le domaine académique (Jordan, Feild et Armenakis, 2002).

Cette utilisation plus répandue des équipes de travail constitue, en fait, une réponse d'adaptation des organisations au contexte actuel dans lequel les entreprises ne s'attendent plus uniquement à ce que les employés exécutent des tâches mais qu'ils deviennent les gestionnaires de ces tâches (Roy, 1999). Cette délégation de pouvoirs s'accompagne de la délégation de la responsabilité du succès de la production des biens et des services destinés aux clients. Cette même responsabilisation des équipes vient de ce fait éliminer les intermédiaires entre le client et le fournisseur, permettant ainsi aux équipes de réagir beaucoup plus

rapidement aux demandes des clients, aplatissant par le fait même les structures hiérarchiques des entreprises.

Plusieurs résultats de recherche indiquent que les équipes de travail représentent une forme d'organisation du travail présentant de nombreux avantages à la fois pour l'employeur et pour les membres de l'équipe. Pour n'en nommer que quelques-uns, mentionnons que les équipes de travail ont le potentiel de pouvoir augmenter simultanément la productivité et la satisfaction des employés, de réduire les coûts, l'absentéisme, le taux de roulement, les conflits, en plus de favoriser les innovations (Campion, Medsker et Higgs, 1993; Houghton, Neck et Manz, 2003; Roy et Saint-Jacques, 2003; West, Borrill et Unsworth, 1998).

Malgré les avantages que comportent les équipes de travail, il importe néanmoins de traiter des inconvénients qui ont entaché la réputation des équipes de travail. Notons, dans un premier temps, que les avantages associés aux équipes de travail tardent souvent à se manifester. Il en est ainsi puisque les équipes de travail doivent atteindre un certain niveau de maturité dans leur développement avant de devenir performantes (Aubé, Rousseau et Savoie, 2000). En effet, il n'est pas rare que les équipes de travail vivent, lors de leur création, une perte de productivité avant de gagner en efficacité (Sims et Manz, 1995). Roy et Saint-Jacques (2003) dans leur bilan des connaissances sur les équipes de travail semi-autonomes ne cachent pas que plusieurs recherches portant sur les équipes de travail arrivent à des résultats négatifs et que bon nombre d'entreprises font état d'échecs ou d'abandons de l'utilisation des équipes de travail suite aux résultats obtenus. Autant les employés que la direction éprouvent de la difficulté à effectuer une transition vers une structure de travail collective où la direction peut avoir l'impression d'être en perte de contrôle, de pouvoir, de statut (Houghton et al., 2003; Sims et Manz, 1995; Stewart et Manz, 1995). À l'intérieur des équipes mêmes, nous pouvons percevoir des problématiques de gestion de travail. Tous les équipiers peuvent ne pas fournir le même effort au sein de l'équipe, ce que les

auteurs ont nommé la paresse sociale (« social loafing »; West et al., 1998). Près de la moitié des équipes de travail résulteraient en un échec (Houghton et al., 2003) selon les données de Fisher (1994). Ces constatations justifient amplement l'intérêt porté à étudier les déterminants de l'efficacité des équipes de travail (Campion et al., 1993). Houghton et al. (2003) spécifient que plusieurs auteurs se sont intéressés aux différents déterminants pouvant expliquer que certaines équipes ressortent gagnantes alors que d'autres échouent dans les mandats qui leur sont confiés.

Les recherches portant sur l'efficacité des équipes de travail abondent et les auteurs présentent des modèles explicatifs de l'efficacité des équipes de travail (voir la recension de Yeatts et Hyten, 1998). Au fil de ces recherches, une variable s'est démarquée comme étant fortement reliée à l'efficacité des équipes de travail : la confiance groupale. En fait, plusieurs études ont mis en évidence que les équipes ayant un haut niveau de confiance groupale performant de façon plus efficace suggérant ainsi que les organisations peuvent augmenter la performance de leur équipe en influençant le niveau de confiance groupale à la hausse (voir méta-analyse de Gully, Incalcaterra, Joshi et Beaudin, 2002). Lorsque les membres ont une confiance groupale élevée, ils sont mobilisés à relever des défis dans un esprit de combattants confiants dans leur probabilité de réussite (Savoie et Brunet, 2000).

Problématique de recherche

La recherche sur les équipes de travail présente certaines lacunes que nous tenterons ici de mettre en évidence. Premièrement, il faut savoir que très peu de recherches se sont déroulées en milieu organisationnel. Deuxièmement, il n'existerait pas de définition faisant l'unanimité sur le terme « équipe de travail » (Savoie et Beaudin, 1995). Comme nous le détaillerons plus loin, chaque auteur utilise ses propres caractéristiques pour définir ce qu'est une « équipe de travail ». Cet état de choses rend difficile l'obtention d'une littérature traitant de façon univoque d'un même sujet. Par ailleurs, peu de recherches portant sur les équipes

de travail se déroulent dans l'environnement naturel de celles-ci (Tesluk et Mathieu, 1999). Une troisième problématique, présente au sein de la littérature, est que les études sur les conséquences de la confiance groupale ont surtout portées sur le rendement, négligeant ainsi les autres critères d'efficacité des équipes de travail, tels que la viabilité et la qualité de l'expérience groupale. Finalement, plusieurs recherches ont révélé un lien entre la confiance groupale et l'efficacité des équipes de travail. Cependant, très peu d'entre elles se sont intéressées aux variables médiatrices ou modératrices intervenant entre la confiance groupale et l'efficacité des équipes de travail (Savoie et Beaudin, 1995).

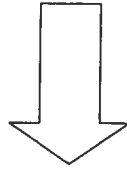
La présente recherche s'attardera à cette problématique en étudiant le lien entre la confiance groupale et certains critères d'efficacité des équipes de travail et ce, en tenant compte du rôle médiateur de la coopération et de l'effet modérateur de l'interdépendance à l'égard de la tâche.

Question de recherche

Dans un premier temps, nous nous intéresserons à l'effet de la confiance groupale sur trois critères d'efficacité des équipes de travail. Nous nous questionnerons donc à savoir quelle influence la confiance groupale exerce-t-elle sur les critères d'efficacité suivants : le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale? De cette question découlent deux sous-questions concernant l'apport de variables médiatrice et modératrice dans le lien entre la confiance groupale et les trois variables dépendantes (le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale). Ces sous-questions visent en fait à préciser la nature du lien entre la variable indépendante et les variables dépendantes. Il importe de mentionner que les variables impliquées dans ces questions de recherche seront traitées à partir des perceptions des membres et des superviseurs des équipes de travail.

FIGURE 1
Questions de recherche

Q.1 Quelle influence la confiance groupale exerce-t-elle sur les critères d'efficacité suivants : le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale?



Q.2.1 Quelle est l'importance du rôle médiateur de la coopération dans les relations entre la confiance groupale et les critères d'efficacité?

Q.2.2 Quelle influence la variable modératrice d'interdépendance à l'égard de la tâche exerce-t-elle sur le lien entre la confiance groupale et la coopération?

Les questions de recherche présentées s'inscrivent ici dans le champ des relations industrielles puisque, tel que discuté précédemment, la mondialisation des marchés a entraîné les organisations à une utilisation plus importante des équipes de travail. Les praticiens dans le domaine des relations industrielles seront intéressés par les avantages qu'entraîne cette forme d'organisation du travail et ils seront confrontés aux difficultés qu'entraîne la gestion de ces équipes. Enfin, dans un contexte organisationnel où un grand nombre d'entreprises utilisent cette forme d'organisation du travail, il est tout à fait pertinent d'étudier cette problématique dans le domaine des relations industrielles.

CHAPITRE 1. CONTEXTE THÉORIQUE

Le présent chapitre a pour objectif de définir les variables à l'étude et de faire le bilan des recherches ayant étudié ces variables. Dans un premier temps, afin de positionner les variables dans le contexte dans lequel elles évoluent, nous définirons et présenterons les différents attributs des équipes de travail. Dans un second temps, nous traiterons des critères d'efficacité des équipes de travail. Nous poursuivrons en présentant un bilan des recherches recensées. Ensuite, nous introduirons les variables médiatrice de coopération et modératrice d'interdépendance à l'égard de la tâche. Nous terminerons ce chapitre en présentant le modèle d'analyse et les hypothèses de recherche.

1.1 L'équipe de travail

Avant de définir plus en détail les variables étudiées dans la présente recherche, il importe de situer la problématique dans son objet d'étude soit les équipes de travail. Une équipe de travail peut être définie comme : « *tout ensemble bien identifié, de deux individus ou plus, interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation* » (Savoie et Mendès, 1993, tel que rapporté dans Savoie et Beaudin, 1995, p. 118). Tel que mentionné précédemment, la définition de la notion d'équipe de travail ne fait pas consensus au sein de la communauté scientifique. Cependant les éléments suivants sont, de façon régulière, énoncés pour définir l'équipe de travail (Alderfer, 1977; Hackman, 1987, 1990; McGrath, 1984; tel que rapporté dans Savoie et Beaudin, 1995). Tout d'abord, l'organisation confie un mandat collectif dont les membres de l'équipe sont collectivement responsables de la production. Deuxièmement, les membres formant cette équipe devront être reconnus formellement au sein de l'organisation comme formant une équipe. De fait, il s'agit d'un système social perçu comme une entité par ses membres et tout observateur familier avec ce système. Troisièmement, dans l'optique de la réalisation de ce mandat, les membres doivent être interdépendants en regard de la

tâche d'équipe. En d'autres termes, la nature du travail doit impliquer que les équipiers interagissent et partagent des ressources pour mener à bien leur mandat collectif. Quatrièmement, les membres de cette équipe doivent travailler ensemble sur une base relativement permanente, ce qui signifie que leur équipe a une durée de vie indéterminée. Cinquièmement, les équipiers doivent assumer un nombre plus ou moins grand de responsabilités de gestion en plus de produire un bien ou un service. Enfin, ils doivent évoluer dans un environnement organisationnel plus large qui entretient des attentes envers eux et vis-à-vis duquel ils ont des droits et des obligations (ex. : fournisseurs, clients, autres équipes).

Il convient de mentionner qu'au sein de la littérature, le terme « équipe » aurait largement remplacé le terme « groupe » dans le jargon de la psychologie industrielle (Guzzo et Dickson, 1996). Bien que pour certains chercheurs une distinction soit importante à faire entre les concepts « équipe » et « groupe », la définition des équipes de travail, proposée précédemment, convient parfaitement à tous les types d'équipes. Il faut d'abord savoir que c'est sous la rubrique de « groupe » que l'on retrouve les regroupements d'individus que sont la famille, la gang, l'équipe, etc. La notion « d'équipe » implique l'existence d'un « esprit de corps » qui dépasse la somme des individus alors que le concept de groupe est plus générique et peut s'appliquer au regroupement d'objets ou d'individus (Roy, 1999). D'ailleurs, la notion d'équipe suppose la permanence relative d'une entité dans un système social (par exemple une équipe de direction), alors que le concept de groupe peut s'appliquer à des regroupements temporaires (par exemple un groupe de tâches ou un groupe de discussion). Bref, dans le cadre de la présente étude l'expression « équipe de travail » sera privilégiée.

Voyons à présent un bref historique de la présence des équipes de travail au sein des organisations. En fait, c'est l'étude Hawthorne, réalisée dans les années 1930 auprès de l'usine *Western Electric* aux États-Unis, qui a amené les chercheurs à s'intéresser aux groupes informels et à leur impact potentiel en ce qui concerne la productivité (Guzzo et Shea, 1990).

Jusque dans les années 1950, on présentait une vision négative des équipes de travail. Celles-ci avaient, en effet, la réputation de résister aux changements formels. Dans les années 1950, certains travaux tels que ceux de Trist et Bamforth (1951; tel que rapporté par Guzzo et Shea, 1990) ont montré que les équipes de travail pouvaient avoir un impact positif sur l'efficacité des organisations. Whyte (1955) écrivait alors : que les groupes ont une influence sur la réaction des individus et que les travailleurs subissent la pression de leurs pairs (groupe) et que cela influence les comportements et réactions (cité dans Shea et Guzzo, 1987a). À la même époque, l'approche sociotechnique émergeait en Angleterre. Cette approche mit en évidence l'importance des groupes informels et leur impact sur la performance (Shea et Guzzo, 1987a).

Dans les années 1960-70, les organisations ont commencé à utiliser les équipes de travail (Savoie et Brunet, 2000). Au Japon, les équipes de travail sont alors le véhicule de la décentralisation (Shea, 1986; tel que rapporté par Shea et Guzzo, 1987a). Les années 1970 sont caractérisées par un changement de vision quant aux équipes de travail (Savoie et Brunet, 2000); c'est à cette époque que les groupes commencent à être perçus au sein des organisations non plus comme une source de « problèmes » mais comme des « solutions » (Shea et Guzzo, 1987a).

Pour mettre en lumière l'importance des équipes de travail au sein des organisations, le « Center for Effective Organization » (tel que rapporté par Roy et Saint-Jacques, 2003) a étudié les pratiques des compagnies citées dans le « Fortune 1000 ». En 1987, 27 % de ces compagnies avaient des équipes de travail au sein de leur organisation. En 1990 ce nombre est passé à 47% et, en 1993, à 68%. Le « Training Magazine » en 1992, stipule que 82% des organisations de plus de 100 employés rapportent utiliser une certaine forme d'équipe de travail (Roy et Saint-Jacques, 2003). Bien que les données rapportées concernant l'utilisation des équipes de travail en organisation varient d'une étude à l'autre, il n'en reste pas moins qu'elles mettent en évidence une forte utilisation de cette forme d'organisation du travail.

Finalement, il faut savoir que les équipes de travail dans les organisations peuvent se différencier selon leur niveau d'autonomie. En effet, dans le cadre de leur travail, les membres peuvent assumer un nombre plus ou moins élevé de fonctions de gestion, telles que la planification, la coordination et l'évaluation des résultats. Nous présenterons trois types d'équipes de travail (tableau 1).

TABLEAU 1
Typologie des équipes de travail (tiré de Savoie et Beaudin, 1995; Savoie et Brunet, 2000)

Type d'équipes	Définitions
ET ^a traditionnelle / non autonome	Ce type d'équipe travaille sous la supervision d'un chef immédiat envers qui chaque membre doit se rapporter individuellement. Selon les auteurs, cette forme d'équipe de travail est celle qui mériterait le moins l'appellation d'équipe de travail dû à son faible niveau d'autonomie.
ET semi-autonome	Elle est composée de membres interdépendants et collectivement responsables d'au moins la planification, l'exécution et le contrôle du travail. L'équipe est imputable de ses résultats et les membres de l'équipe assument, à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production. Cette équipe est véritablement incluse dans la structure décisionnelle de l'organisation.
ET autogérée / autonome	Cette équipe choisit son chef et contrôle la division du travail.

Note : ^a La mention ET signifie « équipe de travail ».

1.2 La confiance groupale et l'efficacité des équipes de travail

Dans cette section, nous présenterons la notion de confiance groupale en couvrant notamment ses composantes, ses similitudes et différences avec d'autres notions, son historique et sa mesure. Par la suite, nous aborderons la notion d'efficacité des équipes de travail qui inclut le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale.

1.2.1 La confiance groupale

La définition de la confiance groupale la plus souvent citée dans la littérature portant sur les équipes de travail est celle présentée par Shea et Guzzo (1987a). Ces auteurs définissent ce concept comme étant : « *the collective belief of a group that it can be effective* » (p. 330). Le concept de confiance groupale s'est vu attribué plus d'un qualificatif. En fait, Guzzo, Yost, Campbell et Shea (1993), précisent que la confiance groupale serait un concept authentique, mesurable, ayant une signification pratique et théorique, qu'il s'agirait d'un phénomène psychosocial qui n'est pas inclus dans les concepts existants ou dans les modèles de motivation.

Il importe de faire le point sur l'expression « confiance groupale ». Il faut d'abord savoir que l'expression « confiance groupale » renvoie au terme anglophone « potency ». Ce terme largement utilisé dans la littérature anglophone correspond à un concept bien défini dont la définition proposée par Shea et Guzzo (1987a) a créé un précédent qui est maintenant incontournable. Cependant, il n'en va pas de même dans la littérature francophone. En fait, il appert que les auteurs francophones ne soient pas parvenus à établir de consensus en ce qui a trait à la traduction de ce terme. Devant cette absence de consensus, certains auteurs ont tenté d'apporter à la littérature une nouvelle expression alors que d'autres ont préféré utiliser le terme original anglais « potency » dans leur texte français.

Pour ne nommer que quelques exemples, Savoie et Brunet (2000) utilisent l'expression « croyance partagée en l'efficacité groupale » et son acronyme CPEG. Cette traduction renvoie directement à la définition du concept mais semble un peu longue et ne permet pas aux néophytes d'avoir une idée précise du concept dont il est question. Roy et Saint-Jacques (2003), traduisent le terme « potency » par l'expression « la confiance dans la capacité de réussir de l'équipe ». Cette expression renvoie néanmoins à des termes facilement compréhensibles et dont la signification est facilement perceptible, mais elle est très longue. Bref, devant une absence de consensus sur une traduction à la fois brève et univoque du terme « potency », l'expression « confiance groupale » sera utilisée dans cette recherche. L'ajout de l'adjectif « groupale » renvoie à la distinction importante à faire entre une confiance face à ses propres capacités de réussir (c.-à-d. la confiance en soi) et celle des membres d'une équipe face à leur capacité de réussite collective.

1.2.1.1 Distinctions conceptuelles

Afin de bien saisir ce qu'est la confiance groupale, Guzzo et al. (1993) proposent une distinction entre la confiance groupale et d'autres concepts qui peuvent sembler similaires à première vue. Nous apporterons des précisions sur la confiance groupale en la distinguant de deux concepts qui lui sont très rapprochés, soit le sentiment d'efficacité personnelle et le sentiment d'efficacité collective.

La confiance groupale partage plusieurs similarités avec la notion de sentiment d'efficacité personnelle (« self-efficacy »). Le sentiment d'efficacité personnelle représente une croyance qu'entretient un individu face au succès de sa performance (Bandura, 1982; tel que rapporté dans Guzzo et al., 1993). Principalement, trois distinctions majeures différencient la confiance groupale du sentiment d'efficacité personnelle. Premièrement, le sentiment d'efficacité personnelle est un concept qui se rapporte à la croyance d'un individu face à sa capacité d'être efficace, alors que la confiance groupale est un concept qui se rapporte à la performance du groupe dans son ensemble. À ce niveau, on peut

caractériser la confiance groupale comme étant généralisée à l'équipe de travail alors que le sentiment d'efficacité personnelle est ciblé à un individu. Dans un deuxième temps, il faut savoir que la confiance groupale est un concept qui, de part sa définition, doit être partagé par les membres du groupe (Guzzo et al., 1993), tandis que le sentiment d'efficacité personnelle est individuel.

En ce qui a trait au sentiment d'efficacité collective, il s'agit d'un concept fortement relié à la confiance groupale. Le sentiment d'efficacité collective, tout comme la confiance groupale, fait référence à la croyance d'un individu face à la capacité du groupe de performer avec succès. Le référent de ces deux concepts est la performance du groupe et non celle de l'individu. La similitude des concepts incite certains auteurs à les utiliser de façon indifférenciée. De fait, Lindsley et al. (1995) utilisent l'expression « efficacité collective » mais définissent le concept comme étant une croyance partagée du groupe dans leur capacité à réussir certaines tâches. La confiance groupale diffère toutefois de l'efficacité collective, en ce sens que la confiance groupale est une croyance partagée par les membres d'une équipe, alors que l'efficacité collective concerne une croyance individuelle n'étant pas forcément partagée par les autres membres (Guzzo et al., 1993).

1.2.1.2 Historique du concept de confiance groupale

Guzzo et al. (1993) tracent un historique sur la notion de la confiance groupale. Tout d'abord, selon ces auteurs, les premières recherches à s'intéresser à la notion de confiance groupale remontent aux écrits de Sayles (1958). Ce dernier aurait montré que les groupes pouvaient être différenciés selon la perception de leur capacité propre à être un élément de changement au sein de l'entreprise. Ce constat a incité Sayles à donner deux qualificatifs aux groupes : (1) les groupes ayant un faible niveau de confiance dans leur capacité d'agir à titre de vecteur de changement ont été étiquetés de « apathetic », et (2) les groupes ayant été jugés comme ayant un haut niveau de confiance dans leur capacité à agir à titre de vecteur de changement au sein de l'organisation étaient étiquetés « strategic ».

L'appellation « strategic » provenait du fait que ces groupes planifiaient adéquatement leurs opérations et qu'ils adaptaient leurs tactiques selon la situation. Les groupes catégorisés de « strategic » étaient aussi des groupes efficaces dans leur travail. Bien que Sayles n'utilisait pas le terme « potency » ou l'expression « confiance groupale », il n'en reste pas moins que ses recherches s'intéressaient à des facteurs fondamentaux de la compréhension du phénomène du « potency ».

Une deuxième découverte de Sayles (1958; tel que rapporté par Guzzo et al., 1993), est que le succès mène au succès. En ce sens que les groupes qui expérimentent leur propre efficacité en réussissant des changements augmentent leur perception qu'ils auront du succès dans le futur. De plus, Sayles réalise que les groupes qui sont efficaces se bâtissent une réputation à cet effet et que cette réputation au sein de l'entreprise travaille à leur avantage. Par la suite, la définition des équipes de travail présentée par Hackman (1990) était caractérisée par le fait d'avoir une forte ou faible croyance dans leur potentiel d'efficacité (Guzzo et al., 1993). Hackman fait la remarque lors de son étude que la différence entre deux groupes est liée à la présence ou l'absence de succès passés du groupe.

Enfin, dans ce tracé historique du concept de confiance groupale, les auteurs présentent les travaux de Larson et LaFasto (1989; tels que rapportés par Guzzo et al., 1993), pour qui le sentiment de confiance qui règne au sein de l'équipe serait déterminé par les habiletés techniques et interpersonnelles qui sont présentes au sein de l'équipe. Cette vision des choses, cohérente avec celle de Sayles (1958) et de Hackman (1990) indique que le niveau de confiance groupale d'une équipe est un produit à la fois interne et externe. De fait, un niveau de confiance groupale interne serait atteint lorsque les membres d'une équipe jugent que les ressources internes de l'équipe, telles que les habiletés et les compétences des membres, sont suffisantes pour mener à la réalisation des mandats confiés. Finalement, la confiance groupale sera externe lorsque cette confiance face aux probabilités de réussite de l'équipe provient des ressources de l'entreprise qui sont mises à la disposition de l'équipe (ex. : technologie, matériel, etc.).

1.2.1.3 La mesure de la confiance groupale

Au cours des années, plusieurs chercheurs se sont efforcés de déterminer la méthode la plus appropriée pour mesurer des concepts de groupe, tels que la confiance groupale (Kirkman, Tesluk et Rosen, 2001). À cet effet, les données recueillies pour évaluer la confiance groupale peuvent provenir des membres eux-mêmes et d'acteurs externes à l'équipe, tels que les superviseurs, les clients, les membres de l'organisation qui travaillent près du groupe sans en faire partie (Guzzo et al., 1993). Ces sources externes d'information permettent d'évaluer la confiance groupale de l'équipe et s'avèrent pertinentes particulièrement si le groupe a acquis une certaine réputation au sein de l'entreprise (Hackman, 1990 et Sayles, 1958; tel que rapporté dans Guzzo et al., 1993).

Dans les différentes recherches, la confiance groupale a été étudiée à l'aide de différents outils de collectes de données, tels que des grilles d'observation et des questionnaires. En effet, il est possible d'utiliser la méthode de l'observation pour mesurer la confiance groupale des membres d'une équipe de travail. Certains énoncés verbaux peuvent témoigner de la présence ou de l'absence de confiance groupale, comme par exemple, l'utilisation de phrases d'encouragement, telles que « nous sommes capables... », ou des phrases de découragement, telles que « nous n'y arriverons pas... » (Guzzo et al., 1993).

Cependant, les auteurs rappellent que malgré la possibilité d'utiliser diverses sources et méthodes de collectes de données, la méthode la plus fréquemment utilisée demeure le questionnaire administré aux membres de l'équipe (Hackman, 1990 et Sayles, 1958, tel que rapporté dans Guzzo et al., 1993).

Certaines considérations doivent être prises lors de l'utilisation du questionnaire pour mesurer le niveau de confiance groupale d'une équipe de travail (Guzzo et al., 1993). Premièrement, les questions posées aux membres de

l'équipe doivent concerner l'équipe de travail dans son ensemble. Deuxièmement, la mesure doit permettre de différencier les équipes. Troisièmement, un accord entre les membres de l'équipe doit pouvoir être démontré pour que la combinaison de leurs scores individuels puisse représenter un résultat d'équipe.

La première tentative de mesurer la confiance groupale via un questionnaire a été effectuée par Shea et Guzzo (1987b). Ils utilisaient alors 33 items pour mesurer la confiance groupale. Plus tard, Guzzo, Campbell, Moses, Ritchie, Schneider, Shaff, Wheeler et Gustafson (1991; tel que rapporté dans Guzzo et al., 1993) ont aussi développé un outil pour mesurer cette variable. Ce questionnaire comprenait un nombre beaucoup plus restreint d'items : seulement cinq. Il était inspiré de Shea et Guzzo (1987b). Une version révisée utilisant huit items est grandement utilisée dans les recherches contemporaines.

Kirkman et al. (2001) présentent les trois méthodes les plus courantes pour obtenir des scores d'équipes à partir de la perception des membres :

1. Les individus répondent individuellement à des questions portant sur leur sentiment d'efficacité personnelle. Par la suite, les réponses sont regroupées pour former un résultat de groupe. Cette façon de faire permet davantage de mesurer un attribut individuel qu'un attribut d'équipe.
2. La deuxième méthode, semblable à la première, requiert que les individus répondent de façon individuelle aux questions. Cependant, les questions sont formulées afin de capter un esprit non pas individuel mais de groupe. Par exemple, les questions peuvent être formulées avec le pronom personnel « nous ». Les résultats sont ensuite combinés afin de donner un résultat d'équipe. Cette méthode, bien que plus orientée vers l'équipe que la première, ne rend toutefois pas compte des processus présents à l'intérieur de l'équipe.

3. La troisième méthode, celle du consensus (la discussion de groupe), implique que l'on doive regrouper les membres d'une équipe afin qu'ils puissent répondre collectivement au questionnaire concernant la confiance groupale. Cette méthode requiert de recevoir une seule réponse pour l'ensemble de l'équipe. Ainsi il n'est pas nécessaire de combiner les résultats.

La méthode du consensus comporte quelques inconvénients. Tout d'abord, si un membre du groupe domine l'équipe, il se peut que les réponses obtenues reflètent sa pensée plutôt que celle de l'équipe, il peut y avoir une pression exercée sur certains membres de l'équipe pour se conformer à l'ensemble; etc. De plus, cette méthode peut ne pas être appropriée dans les situations suivantes : a) il peut être dispendieux ou difficile de regrouper l'équipe dans un lieu commun; b) il peut y avoir un conflit apparent au sein de l'équipe ou un membre de l'équipe peut agir de façon trop prononcée à titre de leader dominant de l'équipe; c) les questions posées peuvent être de nature à ce que les membres de l'équipe ne soient pas totalement ouverts à discuter de la question en groupe; d) les réponses aux questions doivent être obtenues dans un court laps de temps; et e) l'équipe est relativement nouvelle (Kirkman et al., 2001). Bref, au fil des ans, les recherches ont plutôt utilisé une cueillette de données à un niveau individuel pour ensuite combiner les données afin d'obtenir un résultat d'équipe (Kirkman et al., 2001).

1.2.2 Critères d'efficacité des équipes de travail

Dans la présente section, nous nous attarderons aux critères permettant d'évaluer l'efficacité d'une équipe de travail. Il importe d'abord de savoir que l'efficacité est un concept bien particulier, puisque l'efficacité n'existe pas en tant que telle (Savoie et Beaudin, 1995). En fait, « *affirmer qu'une équipe est efficace, c'est affirmer que ce qu'offre l'équipe et auquel on attribue de l'importance correspond à nos attentes* » (Savoie et Beaudin, 1995, p. 119). Ainsi, l'efficacité est un jugement porté par ceux qui sont légitimés de le faire, sur les produits, les

résultats de l'équipe (Morin, Savoie et Beaudin, 1994). Pour juger, il faut appréhender une certaine réalité et la comparer à un référent quelconque (Walberg et Haertel, 1990). Chaque évaluateur a une théorie de ce qui est et de ce qui n'est pas important lorsqu'il doit porter un jugement (théories naïves). Donc, parmi la quantité innombrable d'indices reflétant l'efficacité d'une équipe, l'observateur sélectionnera les éléments en fonction de sa propre théorie de l'efficacité groupale.

Plusieurs auteurs mettent en évidence trois critères d'efficacité des équipes de travail, à savoir le rendement d'équipe, la viabilité d'équipe et la qualité de l'expérience groupale (Beaudin et Savoie, 1995; Hackman, 1987). Tout d'abord, le rendement d'équipe se définit comme le degré auquel les produits de l'équipe respectent des normes de quantité, de qualité, de synchronisme et de coûts de production (Beaudin et Savoie, 1995). Les indicateurs que sont l'économie des ressources et la productivité renvoient à des données quantifiables et mesurables. Ces données facilitent l'opérationnalisation de cette variable et se prêtent très bien à des comparaisons des résultats de différentes périodes (Savoie et Beaudin, 1995; Savoie et Brunet, 2000). Aussi, ces indicateurs reflètent prioritairement les valeurs des dirigeants. En fait, la mesure d'économie de ressources inclut des indicateurs, tels que les pourcentages de réduction des dépenses, des erreurs, des rebuts et du gaspillage. Tandis que la productivité s'exprime sous forme de ratio représentant la quantité de biens et services produits par l'équipe de travail divisée par la quantité de ressources utilisées pour leur production (Savoie et Brunet, 2000).

La viabilité ou la pérennité d'équipe renvoie au degré auquel les membres parviennent à s'adapter aux changements affectant leur équipe (Beaudin et Savoie, 1995). Cette définition concerne davantage la capacité d'adaptation de l'équipe. D'autres auteurs vont considérer la viabilité sous l'angle de la probabilité que les membres aient le goût de travailler ensemble dans l'avenir (Beaudin et Savoie, 1995). Il faut savoir que la viabilité d'équipe prend toute son importance quand on considère qu'il est avantageux de garder les membres d'une équipe de travail en

place étant donné que le processus d'acquisition de connaissances est long et qu'il est coûteux de remplacer un des équipiers (Savoie et Brunet, 2000).

La qualité de l'expérience groupale réfère au degré auquel le climat social au sein de l'équipe contribue au bien-être et à la croissance personnelle des membres (Beaudin et Savoie, 1995; Savoie et Brunet, 2000). Les indicateurs utilisés pour rendre compte de la qualité de l'expérience groupale renvoient à la qualité des interactions au sein de l'équipe telles que perçues par les équipiers. Un climat positif au niveau de l'équipe permet généralement de traduire sur le plan individuel la satisfaction des membres envers leur équipe et leur intention de rester au sein de l'équipe. L'efficacité de l'équipe de travail peut être mesurée par une dimension qui reflète avant tout le bien-être des employés, soit la qualité de l'expérience groupale. Cette affirmation de Hackman (1990) est maintes fois confirmée selon Beaudin et Savoie (1995). En fait, la qualité de l'expérience groupale serait l'une des dimensions de l'efficacité la plus souvent utilisée en recherche. Selon Beaudin et Savoie (1995), deux explications peuvent expliquer la primauté de la dimension qualité de l'expérience groupale. Premièrement, la recherche sur les équipes de travail est marquée par le sceau de la psychologie sociale qui s'intéressait au vécu à l'intérieur des groupes. Deuxièmement, cette dimension psychosociale est relativement plus facile à mesurer. La plupart des critères qui s'y rattachent sont appréhendés au moyen de l'évaluation subjective (autoévaluation) des équipiers, ce qui simplifie substantiellement la collecte des données.

1.3 Bilan des recherches traitant du lien entre la confiance groupale et les critères d'efficacité

Dans les recherches sur les relations entre la confiance groupale et les différents critères d'efficacité, une des variables qui a été le plus utilisée par les chercheurs est le rendement. Cette variable, telle que mentionnée précédemment, correspond souvent à des résultats quantifiables et facilement mesurables. Nous

pouvons noter que le lien entre la confiance groupale et le rendement peut s'expliquer par le fait qu'un degré élevé de confiance groupale peut inciter les équipiers à persister davantage dans la réalisation de leur travail en dépit des obstacles ou des échecs. Les résultats des recherches portant sur le lien entre la confiance groupale et le rendement corroborent la relation entre ces variables (voir tableau 2). En fait, ces études font état de résultats positifs et significatifs, dont l'étendue de la corrélation varie de .19 à .66. À ce niveau, il importe de mentionner que les résultats de la méta-analyse de Gully, Incalcaterra, Joshi et Beaubien (2002) corroborent ce lien positif entre la confiance groupale et le rendement d'équipe. De plus, la confiance groupale est reliée à plusieurs indicateurs du rendement, tels que la productivité et la qualité du service à la clientèle. Il est également possible de constater que la confiance groupale s'avère liée à l'appréciation d'un travail académique.

Les résultats des études recensées font état d'un lien positif à la fois en ce qui concerne des études effectuées sur le terrain (Bass et al., 2003; Campion et al., 1993; 1996; Lester et al., 2002; Pearce et al., 2002; Pescosolido, 2003; Shea et Guzzo, 1987b; Sivasubramaniam et al., 2002; Tesluk et Mathieu, 1999) que des études effectuées en laboratoire (Gibson, 1999; Hecht et al., 2002; Jordan et al., 2002; Mulvey et Klein, 1998; Sargent et Sue-Chang, 2001). Aussi, le lien entre la confiance groupale et le rendement s'avère significatif à la fois lorsque l'évaluation du rendement est effectuée par les membres de l'équipe que par ses supérieurs comme l'indiquent les résultats de Pearce, Gallagher et Ensley (2003). Enfin, nous pouvons conclure que le bilan des connaissances permet de constater que la confiance groupale et le rendement sont liés peu importe le contexte de l'étude, la source d'évaluation du rendement et les indicateurs utilisés.

TABLEAU 2
Principaux résultats des études traitant du lien entre la confiance
grouale et le rendement

Auteurs	Principaux résultats
Bass, Avolio, Jung et Berson (2003)	Lien entre la confiance grouale et la performance de groupe $r = .54$ ($p < .01$)
Campion, Medsker et Higgs (1993)	Lien entre la confiance grouale et la productivité $r = .29$ ($p < .05$)
Campion, Papper, Medsker (1996) ^a	Lien entre la confiance grouale et l'évaluation de la performance (évaluation des employés) $r = .25$ ($p < .05$) Lien entre la confiance grouale et l'évaluation de la performance (évaluation de la direction) $r = .19$ ($p < .10$)
Gibson (1999)	Lien entre l'efficacité grouale ^b et l'efficacité $r = .34$ ($p < .01$)
Hecht, Allen, Klammer et Kelly (2002)	Lien entre la confiance grouale et la performance $r = .49$ ($p < .01$) Confiance grouale prédisant la performance au-delà des habiletés des membres du groupe $\Delta R^2 = .18$ ($p < .01$)
Jordan, Feild et Armenakis (2002)	Lien entre la confiance grouale et la performance de l'équipe. Sur la tâche mentale $r = .37$ ($p < .01$) Sur la tâche physique $r = .55$ ($p < .001$) Selon l'évaluation effectuée par le commandant $r = .72$ ($p < .001$) Les résultats indiquent aussi que la confiance grouale explique l'unique variance dans tous les critères de performance sur la tâche mentale $\Delta R^2 = .07$ ($p < .05$) Sur la tâche physique $\Delta R^2 = .18$ ($p < .001$) Selon l'évaluation effectuée par le commandant $\Delta R^2 = .23$ ($p < .001$)

Tableau 2 (suite)

Lester, Meglino et Korsgaard (2002)	Lien entre la confiance groupale au temps 0 et la performance initiale $r = .25$ ($p > .05$)
Mulvey et Klein (1998) ^c	Lien entre la confiance groupale au temps 0 et la performance finale $r = .03$ ($p > .05$)
	Lien entre la confiance groupale au temps 1 et la performance initiale $r = .66$ ($p < .05$)
	Lien entre la confiance groupale et la performance finale au temps 1 $r = .55$ ($p < .05$)
Mulvey et Klein (1998)	Première étude Lien entre l'efficacité collective et la performance du groupe $r = .34$ ($p < .01$)
	Seconde étude Lien entre l'efficacité collective et la performance du groupe $r = .37$ ($p < .01$)
Pearce, Gallagher et Ensley (2002) ^d	Lien entre l'efficacité de l'équipe au temps 1 et la confiance groupale au temps 2 (selon les membres de l'équipe) $r = .53$ ($p < .01$)
	Lien entre l'efficacité de l'équipe au temps 1 et la confiance groupale au temps 2 (selon les dirigeants des équipes) $r = .46$ ($p < .01$)
	Lien entre la confiance groupale au temps 1 et l'efficacité au temps 2 (selon les membres de l'équipe) $r = .52$ ($p < .01$)
	Lien entre la confiance groupale au temps 1 et l'efficacité au temps 2 (selon des juges externes) $r = .39$ ($p < .01$)
Pescosolido (2003) ^e	Lien entre l'efficacité groupale et la note du groupe, tel que mesuré au temps 1 $r = .60$ ($p < .01$)
	Lien entre l'efficacité groupale et la note du groupe, tel que mesuré au temps 2 $r = .60$ ($p < .01$)
Sargent et Sue-Chang (2001)	Lien entre la confiance groupale et l'efficacité du groupe $r = .61$ ($p < .001$)
Shea et Guzzo (1987b)	Lien entre la confiance groupale et la qualité (service à la clientèle) $r = .31$ ($p < .01$)

Tableau 2 (suite)

Sivasubramaniam, Murry, Avolio et Jung (2002)	Lien entre la confiance groupale et la performance groupale. $r = .42 (p < .01)$
Tesluk et Mathieu (1999)	Lien entre le processus de travail d'équipe ^f et la performance de l'équipe $r = .12 (p < .05)$
	Lien entre le processus de travail d'équipe et le service à la clientèle $r = .01 (p < .05)$
	Lien entre le processus de travail et la qualité du travail $r = .06 (p < .05)$

- Notes :
- ^a Cette étude est une répllication de celle de Campion, Medsker et Higgs (1993).
 - ^b L'efficacité groupale est définie par l'auteur de la même façon que le concept de confiance groupale. « Group efficacy is a group's belief in its ability to perform effectively » (Lindsley, Brass et Thomas, 1995, tel que défini par Gibson, 1999).
 - ^c Dans le cadre de cette étude, le temps 0 correspond à une ligne de référence. Les mesures prises à ce temps ont été effectuées peu de temps après la formation des compagnies. Le temps 1 de mesure a été pris approximativement 9 semaines après la formation des compagnies. Le temps 2 de mesure a été pris 14 semaines après la formation des compagnies (soit 5 semaines après le temps 1).
 - ^d Le temps 1 et le temps 2 de mesure sont séparés par une période de 6 mois.
 - ^e Le temps 1 de mesure correspond à une mesure prise au début du semestre et le temps de mesure 2 correspond à une mesure prise à la fin du semestre.
 - ^f Le processus de travail d'équipe (*teamwork processes*) comprend la confiance groupale, la coordination et la familiarisation auprès de l'environnement de l'équipe.

En ce qui a trait à la relation entre la confiance groupale et la viabilité, l'équipe ayant une forte confiance groupale s'avérerait mieux disposée à investir les efforts nécessaires pour faire face aux changements (Savoie et Brunet, 2000). Par contre, les équipes dont la confiance groupale est faible seraient moins portées à se mobiliser pour réussir le changement étant donné que les membres ne sont pas convaincus du potentiel de l'équipe (Savoie et Brunet, 2000). Il faut noter qu'aucune des recherches recensées ne vérifie la relation entre la confiance groupale et la viabilité d'équipe.

Finalement, le lien entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale présente aussi des résultats positifs significatifs (voir tableau 3). Ainsi, la confiance groupale serait liée à la satisfaction envers l'équipe (Lester, Meglino et Korsgaard, 2002) et à la volonté de demeurer au sein de l'équipe (Pescosolido, 2003; Tesluk et Mathieu, 1999). À cet effet, les membres ayant une grande confiance en leurs probabilités de réussite seraient plus portés à demeurer au sein de cette même équipe. En d'autres termes, en ayant une confiance groupale élevée, les membres s'investiraient davantage dans le travail d'équipe, ce qui contribuerait à améliorer et à maintenir un climat positif au sein de l'équipe. À l'inverse, dans les équipes dont la confiance groupale est faible, les équipiers auraient tendance à travailler de manière plus indépendante les uns des autres, ce qui pourrait nuire au climat dans l'équipe (Savoie et Brunet, 2000).

TABLEAU 3
Résultats des études traitant du lien entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale

Auteurs	Principaux résultats
Lester, Meglino et Korsgaard (2002) ^a	<p>Lien entre la confiance groupale et la satisfaction du groupe au temps 0 $r = .29$ ($p > .05$)</p> <p>Lien entre la confiance groupale et la satisfaction du groupe au temps 1 $r = .66$ ($p < .05$)</p>
Pescosolido (2003) ^b	<p>Lien entre l'efficacité groupale et la volonté de continuer en tant que groupe, tel que mesuré au temps 1 $r = .51$ ($p < .01$)</p> <p>Lien entre l'efficacité groupale et la volonté de continuer en tant que groupe, tel que mesuré au temps 2 $r = .27$ ($p > .05$)</p> <p>Lien entre l'efficacité groupale et la satisfaction avec les opportunités de leadership, tel que mesuré au temps 1 $r = .31$ ($p > .05$)</p> <p>Lien entre l'efficacité groupale et la satisfaction avec les opportunités de leadership, tel que mesuré au temps 2 $r = .04$ ($p > .05$)</p>

Tableau 3 (suite)

Tesluk et Mathieu (1999)	Lien entre le processus de travail ^c et l'intention des membres de l'équipe de demeurer au sein de cette équipe $r = .36$ ($p < .001$)
--------------------------	--

- Notes :*^a Dans le cadre de cette étude, le temps 0 correspond à une ligne de référence. Les mesures prises à ce temps ont été effectuées peu de temps après la formation des compagnies. Le temps 1 de mesure a été pris approximativement 9 semaines après la formation des compagnies. Le temps 2 de mesure a été pris 14 semaines après la formation des compagnies (soit 5 semaines après le temps 1).
- ^b Le temps 1 de mesure correspond à une mesure prise au début du semestre et le temps de mesure 2 correspond à une mesure prise à la fin du semestre.
- ^c Le processus de travail d'équipe (*teamwork processes*) comprend la confiance groupale, la coordination et la familiarisation auprès de l'environnement de l'équipe (Tesluk et Mathieu, 1999).

1.4 Variables médiatrice et modératrice

Dans cette section, nous présenterons les variables médiatrice et modératrice que sont respectivement la coopération et l'interdépendance à l'égard de la tâche. La prise en compte de ces variables vise à mieux expliquer le lien entre la confiance groupale et les critères d'efficacité. Il convient de mentionner qu'une variable médiatrice désigne une variable se situant entre la variable indépendante et dépendante dans une chaîne causale et qu'une variable modératrice se définit comme une variable qui modifie la force et/ou la direction de la relation entre deux autres variables (Baron et Kenny, 1986).

1.4.1 Variable médiatrice : coopération

Les relations entre la confiance groupale et les critères d'efficacité sont susceptibles d'impliquer une variable médiatrice de nature comportementale. La coopération se définit par le degré auquel les équipiers s'aident volontairement les uns les autres en cas de besoin lors de l'exécution de leur travail. Il faut savoir que la coopération entre les membres de l'équipe dépend d'une structure de pensée basée sur la collaboration plutôt que la compétition. Un comportement compétitif au sein d'une équipe engendre de la frustration et un manque de confiance alors

que la coopération engendre l'intégration de l'expertise de l'ensemble des membres de l'équipe (Hoegl et Gemuenden, 2001). Ainsi, la confiance groupale pourrait inciter les membres à davantage coopérer entre eux lors de la réalisation de leur travail (Lester et al., 2002). D'ailleurs les coefficients de corrélation du lien entre la confiance groupale et la coopération varient de .31 à .63 (Campion et al., 1993; 1996; Lester et al., 2002).

La coopération est susceptible d'influencer l'efficacité des équipes de travail. Tout d'abord, la coopération contribuerait à améliorer le rendement des équipes de travail parce qu'elle permet de coordonner les efforts collectifs et de permettre les transferts d'information (Lester et al., 2002). Ainsi, la coopération permet de clarifier les attentes et mène à une utilisation maximale des efforts et des ressources pour faciliter l'accomplissement de la tâche (McGrath, 1984; Sundstrom, Busny, McClane et Budrow, 1994, tel que rapporté dans Eby et Dobbins, 1997). La coopération au sein d'une équipe contribue à minimiser les pertes, augmenter l'utilisation de ressources appropriées, ainsi que favoriser l'utilisation maximale des habiletés des membres de l'équipe. La coopération au sein de l'équipe assure que les efforts des membres vont être dirigés vers un objectif commun, permettant ainsi à l'équipe de mieux performer (Gladstein, 1984 et Shaw 1981; tel que rapporté dans Lester et al., 2002). Bref, cette variable permet d'augmenter la performance à l'égard de la tâche (Gladstein, 1984; Hackman, 1983; tel que rapporté dans Eby et Dobbins, 1997). Enfin, le rendement d'équipe est relié positivement et significativement à la coopération ($.25 < r < .40$; $p < .05$; Eby et Dobbins, 1997; Hyatt et Ruddy, 1997; Podsakoff, Ahearne et MacKenzie, 1997; tel que rapporté dans Rousseau, 2003).

En ce qui a trait à la viabilité, Podsakoff et al. (1997) ont mis en évidence que la coopération pourrait favoriser les membres d'une équipe à s'engager plus rapidement dans les changements proposés par la direction de l'entreprise. De plus, en coopérant, les membres sont davantage en mesure de réussir les

changements qu'ils entreprennent. Ainsi, il est permis de croire que la coopération et la viabilité seront liées positivement.

Enfin, pour expliquer la relation entre la coopération et la qualité de l'expérience groupale, George et Bettenhausen (1990; tel que rapporté dans Podsakoff et al., 1997) ont mis en évidence que la coopération au sein d'une équipe serait associée à un faible taux de roulement au sein de l'entreprise ainsi qu'à l'augmentation du sentiment de cohésion au sein de l'équipe. La coopération permettrait aussi de maintenir un climat positif au sein de l'équipe puisqu'elle entraîne l'ouverture face aux autres et des relations interpersonnelles satisfaisantes. Par conséquent, la coopération devrait favoriser la qualité de l'expérience groupale.

Considérant que la confiance groupale est susceptible d'améliorer la coopération et que celle-ci peut accroître le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale, il est donc possible que la coopération puisse agir à titre de médiateur dans les relations entre la confiance groupale et les critères d'efficacité des équipes de travail. Toutefois, il est à noter qu'aucune des études recensées ne met à l'épreuve explicitement le rôle médiateur de la coopération dans ces relations.

TABLEAU 4
Résultats des études traitant du lien entre la confiance groupale et la coopération

Auteurs	Principaux résultats
Campion, Medsker et Higgs (1993)	<p>Lien entre la communication / coopération et la confiance groupale $r = .57$ ($p < .05$)</p> <p>Lien entre la communication / coopération et la productivité $r = .18$ ($p < .05$)</p>

Tableau 4 (suite)

Campion, Papper, Medsker (1996) ^a	Lien entre la communication / coopération et la confiance groupale $r = .66$ ($p < .05$)
	Lien entre la communication / coopération et l'évaluation de la performance (évaluation des employés) $r = .19$ ($p < .10$)
	Lien entre la communication / coopération et l'évaluation de la performance (évaluation de la direction) $r = .10$ ($p < .05$)
Lester, Meglino et Korsgaard (2002) ^b	Lien entre la confiance groupale au temps 0 et la communication et coopération $r = .31$ ($p < .05$)
	Lien entre la confiance groupale au temps 1 et la communication et coopération $r = .63$ ($p < .05$)

Notes : ^a Réplication de la recherche de Campion, Medsker et Higgs (1993).
^b Dans le cadre de cette étude, le temps 0 correspond à une ligne de référence. Les mesures prises à ce temps ont été effectuées peu de temps après la formation des compagnies. Le temps 1 de mesure a été pris approximativement 9 semaines après la formation des compagnies. Le temps 2 de mesure a été pris 14 semaines après la formation des compagnies (soit 5 semaines après le temps 1).

1.4.2 Variable modératrice : l'interdépendance à l'égard de la tâche

Les résultats des recherches recensées permettent de constater la variabilité de la force des relations impliquant la confiance groupale et la coopération. Cette grande variabilité permet d'envisager l'intervention d'une variable modératrice. Rappelons qu'une variable modératrice se définit comme une variable qui modifie la force et/ou la direction de la relation entre deux autres variables (Baron et Kenny, 1986). L'interdépendance à l'égard de la tâche est susceptible d'exercer un effet modérateur sur la relation entre la confiance groupale et la coopération.

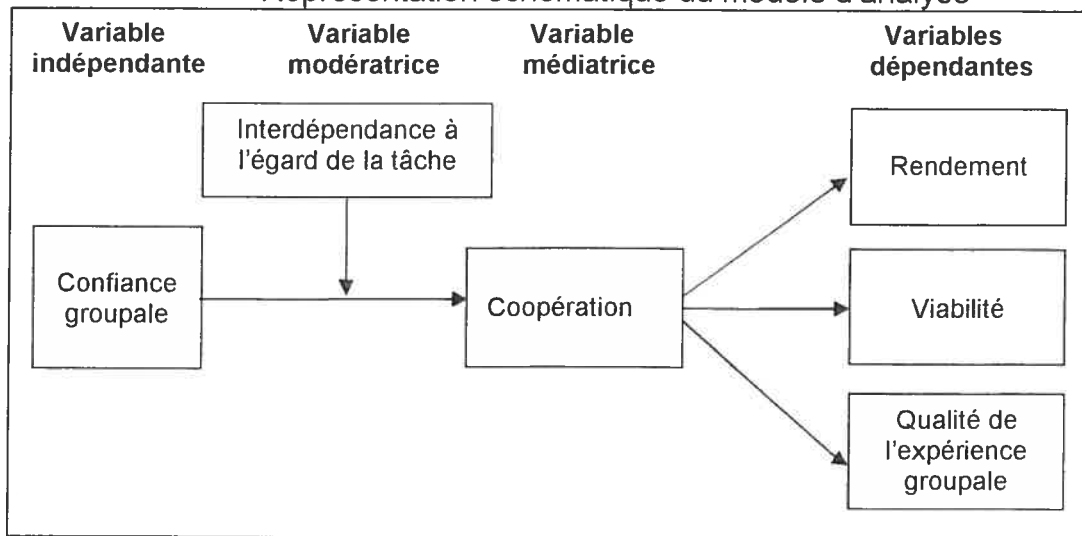
L'interdépendance à l'égard de la tâche peut se définir « *par le degré auquel les membres d'une équipe doivent compter sur les autres membres étant*

donné l'organisation de leurs tâches » (Kiggundu, 1981; tel que rapporté dans Savoie et Beaudin, 1995; p. 125). En fait, lorsque le degré d'interdépendance est faible, les membres n'ont pas besoin de compter sur les autres membres de leur équipe afin d'atteindre leur objectif (Wageman, 1995). Dans cette situation, peu importe leur degré de confiance groupale, les membres ne seront pas portés à coopérer entre eux, puisque la structure de la tâche implique qu'ils travaillent individuellement (Gibson, 1999). Cependant, lorsque l'interdépendance entre les équipiers est élevée, ceux-ci doivent travailler ensemble afin d'accomplir avec succès la tâche de l'équipe. Dans ce cas, plus les membres auront une confiance groupale élevée, plus ils seront portés à coopérer afin d'assurer le succès de leur équipe. Bref, plus l'interdépendance à l'égard de la tâche est élevée, plus la relation entre la confiance groupale et la coopération est forte. Toutefois, aucune des recherches recensées ne met à l'épreuve cet effet modérateur de l'interdépendance entre les équipiers.

1.5 Modèle d'analyse et hypothèses de recherche

Sur la base des travaux de recherche recensés, il est possible de proposer un modèle d'analyse visant à approfondir les relations entre la confiance groupale (variable indépendante) et les critères d'efficacité des équipes de travail, à savoir le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale (variables dépendantes). De plus, l'état de la documentation scientifique permet d'avancer le rôle médiateur de la coopération dans les relations entre la confiance groupale et les critères d'efficacité. Enfin, l'interdépendance à l'égard de la tâche est susceptible de modérer positivement le lien entre la confiance groupale et la coopération (voir figure 2).

FIGURE 2
Représentation schématique du modèle d'analyse



Du modèle d'analyse présenté précédemment, découle sept hypothèses de recherche. Les trois premières hypothèses visent à vérifier les relations entre la confiance groupale et les différents critères d'efficacité que sont : le rendement, la viabilité et l'expérience groupale. Les trois hypothèses suivantes concernent le rôle médiateur de la coopération dans les relations précédentes. Finalement, une dernière hypothèse a pour but de valider l'effet modérateur de l'interdépendance à l'égard de la tâche sur le lien entre la confiance groupale et la coopération (voir tableau 5).

TABLEAU 5
Hypothèses de recherche

Hypothèse 1. La confiance groupale est liée positivement au rendement.

Hypothèse 2. La confiance groupale est liée positivement à la viabilité.

Hypothèse 3. La confiance groupale est liée positivement à la qualité de l'expérience groupale.

Hypothèse 4. La coopération agit à titre de médiateur dans le lien entre la confiance groupale et le rendement.

Hypothèse 5. La coopération agit à titre de médiateur dans le lien entre la confiance groupale et la viabilité.

Hypothèse 6. La coopération agit à titre de médiateur dans le lien entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale.

Hypothèse 7. L'interdépendance à l'égard de la tâche exerce un effet modérateur positif sur la relation entre la confiance groupale et la coopération.

CHAPITRE 2. MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous aborderons plus en détail les aspects méthodologiques de cette recherche. Il importe d'abord de mentionner que cette recherche utilise des données secondaires provenant d'une étude réalisée sous la direction de Vincent Rousseau, professeur à l'École de relations industrielles.

2.1 Devis de recherche

Le devis de cette recherche est de nature corrélationnelle. Cette méthode s'inscrit dans la catégorie des méthodes scientifiques d'acquisition des connaissances à titre de méthode descriptive (où il n'y a pas d'identification de causalité). L'objectif de cette méthode est, en fait, de déterminer si deux événements sont reliés (Robert, 1988). La méthode de nature corrélationnelle peut être employée lorsque certaines variables ne se prêtent pas à l'utilisation de méthode expérimentale mais elle peut aussi être utilisée dans une optique de réduction de coûts et de temps (Robert, 1988).

Il importe de mentionner que cette méthode de recherche présente quelques limites. Tout d'abord, une méthodologie de nature corrélationnelle permet de mettre en évidence une covariation entre deux phénomènes, mais cela n'indique en aucun cas une relation de causalité où l'on pourrait expliquer qu'une variable vient expliquer l'apparition de l'autre variable. Une autre difficulté à prendre en considération lors de l'utilisation d'une méthode corrélationnelle est l'intervention possible d'une troisième variable qui serait responsable de l'émergence simultanée des deux autres variables (Robert, 1988).

Les données de cette étude ont été colligées lors d'un seul temps de mesure, ce qui signifie qu'il s'agit d'une méthodologie transversale. Nous observons donc une image statique de la réalité et non pas un aperçu évoluant à travers le temps. Cependant, bien qu'il faille prendre en considération les apports

qu'entraîne l'étude de cette variable sous un aspect longitudinal, il n'en demeure pas moins que bon nombre de recherches portant sur le sujet ont été faites en se basant sur une coupe transversale. Il ne faut pas négliger qu'une étude longitudinale peut être plus coûteuse en termes d'argent, de temps, de perte de sujet, d'effet de maturation, etc. (Robert, 1988).

2.2 Dérroulement de la recherche

La méthode de collecte des données utilisée est le questionnaire. Ce questionnaire a été administré à des petits groupes de participants (moins de 10 individus) lors des heures de travail et sur les lieux de travail. Lors de cette séance, l'administrateur présente les grandes lignes de l'étude et répond aux questions des participants. Le questionnaire est complété de façon individuelle par les membres des équipes et leur supérieur immédiat. Les membres de l'équipe sont chargés de répondre aux questions portant sur la confiance groupale, la coopération, l'interdépendance à l'égard de la tâche et la qualité de l'expérience groupale, alors que les supérieurs immédiats sont chargés de répondre aux questions portant sur le rendement de l'équipe et la viabilité (voir tableau 6).

TABLEAU 6
Synthèse de la répartition des variables selon le type de participants

Participants	Variables	Types de variable
Les membres	La confiance groupale	Variable indépendante
	La qualité de l'expérience groupale	Variable dépendante
	Coopération	Variable médiatrice
	Interdépendance à l'égard de la tâche	Variable modératrice
Les supérieurs immédiats	Le rendement d'équipe	Variable dépendante
	La viabilité d'équipe	Variable dépendante

2.3 Participants

La collecte de données dont se servira cette recherche a été réalisée à partir d'équipes de travail présentes au sein d'entreprises québécoises (entre septembre 2001 et juin 2002). Cette étude ayant été réalisée sur le terrain et non en laboratoire a certes l'avantage d'investiguer un phénomène se produisant dans son propre contexte. Le niveau d'analyse de la présente recherche est l'équipe de travail. Il importe de mentionner qu'il en est ainsi puisque la variable indépendante (la confiance groupale) est un attribut d'équipe et non un attribut de chaque équipier pris de façon individuelle. Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées au tableau 7.

TABLEAU 7
Synthèse des caractéristiques de l'échantillon

Échantillon	75 équipes de travail (395 équipiers et 75 supérieurs immédiats).
Taille des équipes	Variant entre 2 et 22 membres.
Provenance des équipes	13 organisations québécoises : 44% du secteur parapublic et 56% du secteur privé

Les critères utilisés pour la sélection des équipes sont ceux qui ont été présentés dans la section 1.1 (p. 6) sur les équipes de travail et ne seront pas repris ici. La sélection des membres a été effectuée en se basant sur deux critères primordiaux : (1) les membres doivent avoir travaillé depuis au moins trois mois avec les autres membres; et (2) les membres doivent travailler durant au moins 40% de la période de travail en équipe. De plus, dans le cadre de cette recherche, le supérieur immédiat réfère à un individu en position d'autorité par rapport aux autres équipiers et ayant la responsabilité du bon fonctionnement de l'équipe.

2.4 Matériel

Dans le cadre de l'étude, un questionnaire a été utilisé pour la collecte de données. Les questions relatives à chaque variable sont présentées au tableau 8. Cette méthode de collecte de données est assez commune pour étudier le phénomène de confiance groupale. D'ailleurs, il s'agit de la méthode qui a été privilégiée au cours des dernières années dans le domaine de la recherche portant sur le sujet (Guzzo, et al., 1993). Les items relatifs à la confiance groupale proviennent de l'échelle développée par Guzzo et al. (1993). L'échelle de l'interdépendance à l'égard de la tâche provient de l'étude de Campion et al. (1993). Enfin, les échelles concernant la coopération, le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale proviennent de la recherche réalisée par Rousseau (2003). Les participants ont dû répondre aux questions selon une échelle de type Likert en 5 points (1= pas du tout vrai, 5= tout à fait vrai). Comme l'unité conceptuelle des variables à l'étude se situe au niveau de l'équipe, il faut combiner les réponses des équipiers en vue d'obtenir des scores d'équipes. À cet effet, le questionnaire utilise la formulation au « nous » pour faire référence à l'équipe.

TABLEAU 8
Les items relatifs à chacune des variables

Variable	Items
Confiance groupale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous croyons pouvoir effectuer efficacement les tâches qui nous incombent. 2. Nous sommes confiants de pouvoir résoudre les problèmes qui surgissent. 3. Nous sommes capables de relever les défis qui se présentent à nous. 4. Nous sommes en mesure d'accomplir une grande quantité de travail. 5. Nous avons confiance en notre capacité de réussir.
Coopération	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous aidons nos coéquipiers ayant besoin d'aide pour réaliser leur travail. 2. Nous échangeons des conseils lors de l'exécution de notre travail. 3. Nous nous encourageons mutuellement à faire du bon travail. 4. Nous facilitons le travail de nos coéquipiers.
Interdépendance à l'égard de la tâche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pour accomplir notre travail d'équipe, nous avons besoin de la contribution de chacun des membres. 2. Nous devons nous coordonner dans l'accomplissement de nos tâches. 3. Nous dépendons les uns des autres pour réaliser notre travail.
Rendement d'équipe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cette équipe est productive. 2. Les membres de cette équipe font un travail de qualité. 3. Les membres de cette équipe atteignent les objectifs de performance fixés à l'équipe.
Viabilité d'équipe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les membres de cette équipe s'adaptent aux différents changements qui surviennent dans leur environnement de travail. 2. Les nouveaux membres sont facilement intégrés à cette équipe. 3. Lorsqu'un problème survient, les membres de cette équipe parviennent à le résoudre.
Qualité de l'expérience groupale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le climat à l'intérieur de notre équipe est bon. 2. Notre équipe constitue un lieu d'apprentissage et de croissance professionnelle pour ses membres. 3. Dans l'équipe, nos relations sont harmonieuses.

2.5 Aspects déontologiques

Lors de la réalisation de l'étude plusieurs aspects déontologiques ont été pris en considération. Dans un premier temps, il importe de mentionner que le protocole de recherche a été soumis au Comité d'éthique de l'Université de Montréal qui s'est assuré du respect des règles en vigueur en matière d'éthique. Les personnes ayant accepté de participer à cette étude l'ont fait sur une base volontaire et ont signifié leur accord en signant un formulaire de consentement détaillé. Précisons que l'anonymat des participants, de même que la confidentialité des résultats individuels ont été préservés tout au long de la recherche. Ces différentes considérations déontologiques seront toujours de mise lors de l'utilisation des données secondaires pour les fins de cette recherche. Aucun résultat individuel ne sera présenté et l'anonymat des participants sera préservé.

CHAPITRE 3. ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats des analyses effectuées. Dans un premier temps, nous détaillerons les analyses préliminaires qui ont été exécutées. Nous vérifierons ensuite les hypothèses concernant les relations entre la confiance groupale et les critères d'efficacité des équipes de travail, celles traitant du rôle médiateur de la coopération et celle abordant l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers à l'égard de la tâche.

3.1 Analyses préliminaires

Nous présenterons d'abord les analyses descriptives effectuées et par la suite, l'alpha de Cronbach et l'accord inter juge. La description des données permet de structurer un portrait des résultats de recherche (Robert, 1988). L'examen préliminaire des données indique que toutes les variables affichent une distribution normale selon les tests de signification du coefficient d'asymétrie (skewness), du *kurtosis* et de Kolmogorov-Smirnov. Les statistiques descriptives concernant la moyenne et l'écart type se retrouvent au tableau 9, ainsi que la matrice de corrélation pour l'ensemble des variables.

TABLEAU : 9
 Statistiques descriptives (moyennes et écart-type), r_{wg} , coefficient de cohérence interne^a et corrélations entre les variables

Variables	<i>M</i>	<i>ET</i>	r_{wg}	1	2	3	4	5	6
1. Confiance Groupale (e) ^b	3,96	,34	.90	(.83)					
2. Coopération (e)	3,80	,45	.82	.72**	(.88)				
3. Interdépendance à l'égard de la tâche (e)	3,69	,46	.71	.34**	.36**	(.78)			
4. Rendement (s) ^c	3,88	,70	-	.32**	.33**	.02	(.82)		
5. Viabilité (s)	3,77	,83	-	.21	.18	-.01	.73**	(.81)	
6. Qualité de l'expérience groupale (e)	3,58	,54	.79	.66**	.70**	.24*	.24*	.15	(.85)
7. Taille de l'équipe	6,3	4,4	-	.07	-.04	.13	.10	.05	.09

Notes : ^a Les nombres entre parenthèses représentent les coefficients de cohérence interne.

^b La mention (e) signifie que les membres des équipes ont évalué cette variable.

^c La mention (s) signifie que les supérieurs immédiats ont évalué cette variable

* $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 75$ équipes.

Il convient de vérifier la cohérence interne des échelles à l'aide de l'indice alpha de Cronbach. De fait, l'alpha de Cronbach varie de .78 à .88 pour l'ensemble des variables à l'étude (voir tableau 9). Ces valeurs indiquent que la cohérence interne des échelles des variables à l'étude est tout à fait acceptable.

Par ailleurs, il faut rappeler que les données concernant la confiance groupale, la coopération, l'interdépendance à l'égard de la tâche et la qualité de l'expérience groupale proviennent des membres. En conséquence, il faut agréger les données pour constituer des scores d'équipe puisque les variables mesurées doivent refléter un résultat de groupe et non individuel (pour plus de précision voir section 1.2.1.3 (p.14) portant sur la mesure de la confiance groupale). Compte tenu de cette étape essentielle, il est donc nécessaire de vérifier l'accord inter juge. La mesure de cet accord implique que l'on s'intéresse au degré de concordance

existant entre les résultats produits par les participants aux différentes questions du test (Robert, 1988). Pour ce faire, nous utilisons l'indice r_{wg} développé par James, Demaree et Wolf (1984). Dans la présente recherche, le r_{wg} varie de .71 à .90 (voir tableau 9). Nous pouvons constater à l'aide des valeurs moyennes des indices d'accord inter juges (r_{wg}) que les membres des équipes démontrent un bon niveau de concordance entre leurs résultats. De fait, les valeurs se situent au dessus du seuil de .70 suggéré par James, Demaree et Wolf (1984, 1993).

3.2 Vérification des hypothèses

Dans cette section, nous allons vérifier les différentes hypothèses. Il importe de mentionner qu'au moment de l'analyse des résultats, nous avons inclus la taille de l'équipe en tant que variable de contrôle. Puisque la taille des équipes varie au sein de l'échantillon, nous allons contrôler l'effet de cette variable sur les variables d'intérêt (voir tableau 7).

3.2.1 Vérification des effets principaux de la confiance groupale

Les analyses de régression permettent de vérifier les hypothèses concernant les relations entre la confiance groupale et les critères d'efficacité que sont : le rendement de l'équipe, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale. Nous reprendrons ici les trois hypothèses de relations et vérifierons à la lumière des résultats obtenus si ces hypothèses sont confirmées.

Les résultats confirment la première hypothèse selon laquelle la confiance groupale est liée positivement au rendement (voir tableau 10). Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons d'abord mis en relation dans une analyse de régression la taille de l'équipe (variable de contrôle) et le rendement. Ensuite, en ajoutant la confiance groupale au modèle, le coefficient de corrélation multiple au carré (R^2) est passé de .009 à .110. À cet égard, il faut mentionner que la contribution

spécifique de la confiance groupale en regard du rendement est légèrement supérieure à 10%. La taille de l'équipe joue un rôle minime dans ce modèle de régression.

Concernant la seconde hypothèse de relation, les résultats obtenus ne nous permettent pas de confirmer que la confiance groupale est liée positivement à la viabilité (voir tableau 10). Dans un premier temps, nous avons mis en relation la taille de l'équipe et la viabilité; le coefficient de corrélation multiple est alors de .051 ($R^2 = .003$). L'ajout de la confiance groupale au modèle de régression a permis de hausser le coefficient de corrélation multiple à .214 ($R^2 = .046$). Ainsi, la contribution spécifique de la confiance groupale en regard de la viabilité est de 4,3% en termes de variance expliquée. Il appert que la taille de l'équipe a un apport minime dans le modèle de régression.

Finalement, en ce qui concerne la troisième hypothèse traitant de la relation entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale, les résultats nous permettent de confirmer cette hypothèse (voir tableau 10). Dans un premier temps, nous avons mis en relation la taille de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale ($R = .094$; $R^2 = .009$). Nous avons par la suite ajouté la confiance groupale au modèle de régression ($R = .664$; $R^2 = .441$). La contribution spécifique de la confiance groupale en regard de la qualité de l'expérience groupale est de 43,2% en termes de variance expliquée. De nouveau, il ressort que l'effet de la taille de l'équipe n'est pas un facteur important dans le modèle de régression.

TABLEAU : 10
Analyses de régression sur les effets principaux de la confiance groupale

Modèle	<i>B</i>	<i>Erreur standard</i>	<i>β</i>	<i>ΔR²</i>
<i>Variable dépendante : rendement</i>				
Étape 1 : taille de l'équipe	.015	.019	.096	.009
Étape 2 : confiance groupale	.660	.231	.318**	.101
<i>Variable dépendante : viabilité</i>				
Étape 1 : taille de l'équipe	.010	.022	.051	.003
Étape 2 : confiance groupale	.513	.284	.209	.043
<i>Variable dépendante : qualité de l'expérience groupale</i>				
Étape 1 : taille de l'équipe	.012	.014	.094	.009
Étape 2 : confiance groupale	1.048	.414	.659**	.432

* $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 75$ équipes.

3.2.2 Vérification du rôle médiateur de coopération

Afin de vérifier l'effet médiateur de la coopération dans les relations entre la confiance groupale et les critères d'efficacité des équipes de travail, nous débuterons par un rappel des trois conditions de la procédure de Baron et Kenny (1986). La première condition implique que la variable indépendante (VI) doit être significativement reliée à la variable médiatrice (VMé). La seconde condition est à l'effet que la VI doit être reliée à la variable dépendante (VD). Finalement, la troisième condition stipule que lorsque la VI et la VMé sont toutes deux entrées de manière concomitante dans une analyse de régression multiple, le coefficient de régression de la VI doit être non significatif et celui de la VMé doit être significatif pour que la médiation soit complète. Si dans cette analyse de régression, les coefficients de régression de la VI et de la VMé sont tous les deux significatifs alors la médiation est dite partielle. À ces trois conditions, il convient d'ajouter une condition préalable selon laquelle la VMé doit être significativement reliée à la VD.

Les prochaines sous-sections ont pour objectifs de vérifier les résultats relatifs au rôle médiateur de la coopération dans les relations entre la confiance groupale et les trois critères d'efficacité que sont : le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale.

3.2.2.1 Vérification du rôle médiateur de coopération dans le lien entre la confiance groupale et le rendement

La quatrième hypothèse concerne l'effet médiateur de la coopération dans le lien entre la confiance groupale et le rendement. Les résultats révèlent que le lien entre la coopération et le rendement ($B = .516; p < .01$) s'avère significatif (voir tableau 11), ce qui satisfait la condition préalable de Baron et Kenny (1986). Ensuite, les résultats permettent de constater que la confiance groupale s'avère reliée positivement à la coopération ($B = .964; p < .01$), respectant ainsi la première condition. En ce qui a trait à la seconde condition de Baron et Kenny, nous pouvons constater que cette dernière s'avère confirmée. En effet, les résultats mettent en évidence que la confiance groupale est liée positivement au rendement ($B = .660; p < .01$). Enfin, les résultats des analyses effectuées ne permettent pas de confirmer la troisième condition de Baron et Kenny, parce que le coefficient de régression de la coopération n'est pas significatif ($B = .334; p > .05$; voir tableau 12). En conséquence, l'hypothèse selon laquelle la coopération agit à titre de médiateur dans le lien entre la confiance groupale et le rendement ne s'avère pas confirmée.

TABLEAU : 11
Analyses de régression sur les effets principaux de la coopération sur les
critères d'efficacité

Modèle	<i>B</i>	<i>Erreur standard</i>	<i>β</i>	ΔR^2
<i>Variable dépendante : rendement</i>				
Étape 1 : taille de l'équipe	.018	.018	.108	.009
Étape 2 : coopération	.516	.172	.332**	.110**
<i>Variable dépendante : viabilité</i>				
Étape 1 : taille de l'équipe	.011	.022	.058	.003
Étape 2 : coopération	.344	.214	.186	.035
<i>Variable dépendante : qualité de l'expérience groupale</i>				
Étape 1 : taille de l'équipe	.015	.010	.121	.009
Étape 2 : coopération	.842	.099	.706**	.497**

* $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 75$ équipes.

3.2.2.2 Vérification du rôle médiateur de coopération dans le lien entre la confiance groupale et la viabilité

La cinquième hypothèse porte sur le rôle médiateur de la coopération dans la relation entre la confiance groupale et la viabilité. À ce effet, les résultats révèlent que le lien entre la coopération et la viabilité ($B = .344$; $p > .05$) n'est pas significatif (voir tableau 11), ce qui ne respecte pas la condition préalable de la procédure de Baron et Kenny (1986). En conséquence, la coopération ne peut médiatiser la relation entre la confiance groupale et la viabilité, ce qui signifie que l'hypothèse cinq n'est pas confirmée.

3.2.2.3 Vérification du rôle médiateur de coopération dans le lien entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale

La sixième hypothèse stipule que la coopération agit à titre de médiateur dans la relation entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale. Les résultats révèlent que le lien entre la coopération et la qualité de l'expérience groupale s'avère significatif ($B = .842$; $p < .01$; voir tableau 11), ce qui satisfait la condition préalable de Baron et Kenny (1986). Aussi, les résultats mettent en évidence que la première condition de Baron et Kenny est respectée. En effet, nous pouvons constater que la confiance groupale s'avère liée positivement à la coopération ($B = .96$; $p < .01$). De plus, la confiance groupale est liée positivement à la qualité de l'expérience groupale ($B = 1.05$; $p < .01$), ce qui respecte la deuxième condition énoncée par Baron et Kenny. Enfin, concernant la troisième condition, les résultats des analyses révèlent que les coefficients de régression de la coopération ($B = .575$) et de la confiance groupale ($B = .318$) sont tous deux significatifs ($p < .01$), ce qui signifie que la coopération médiatise partiellement la relation entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale (voir tableau 12). En conséquence, l'hypothèse six s'avère partiellement confirmée, parce que la relation entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale est attribuable seulement en partie à la coopération.

TABLEAU : 12
Analyses de régression sur le rôle médiateur de la coopération

Modèle	B	Erreur standard	β	ΔR^2
<i>Variable dépendante : rendement</i>				
Étape 1 : taille de l'équipe	.015	.018	.093	.009
Étape 2 : confiance groupale	.338	.332	.163	
coopération	.334	.249	.215	.123**
<i>Variable dépendante : qualité de l'expérience groupale</i>				
Étape 1 : taille de l'équipe	.011	.010	.092	.009
Étape 2 : confiance groupale	.494	.183	.310**	
coopération	.575	.137	.482**	.543**

* $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 75$ équipes

3.2.3 Vérification du rôle modérateur de l'interdépendance à l'égard de la tâche

Selon la septième hypothèse, l'interdépendance à l'égard de la tâche devrait exercer un effet modérateur positif sur la relation entre la confiance groupale et la coopération. Afin de pouvoir vérifier cette hypothèse, nous avons utilisé la procédure de Cohen, Cohen, West et Aiken (2003). Il faut savoir que cette procédure se base sur une analyse de régression hiérarchique et comporte deux étapes. À la première étape, la VI (la confiance groupale) et la variable modératrice (VMO; l'interdépendance à l'égard de la tâche) sont entrées de façon simultanée dans une analyse de régression dans laquelle la coopération constitue la VD. À la deuxième étape, un terme d'interaction, créé par la multiplication des scores des variables indépendante et modératrice, est ajouté à l'équation de régression. À cet effet, afin de contrer le problème de la multicollinéarité attribuable à la forte corrélation entre un terme d'interaction et les deux variables impliquées dans ce terme, celles-ci sont préalablement centrées (Cronbach, 1987).

L'effet modérateur est confirmé lorsque la variation du coefficient de corrélation multiple au carré (ΔR^2) entre les deux équations de régression se révèle significative. Le seuil de signification est fixé à .10 (au lieu de .05) afin de hausser la puissance statistique de ces analyses et d'éviter de faire des choix trop conservateurs pouvant limiter la poursuite des analyses des effets modérateurs des variables à l'étude.

En ce qui a trait à l'effet modérateur de l'interdépendance à l'égard de la tâche, nous constatons que le terme d'interaction impliquant la confiance groupale et l'interdépendance à l'égard de la tâche est non significatif ($\Delta R^2 = .008$; $p > .10$) (voir tableau 12). Ainsi, l'hypothèse d'un effet modérateur de l'interdépendance à l'égard de la tâche sur la relation entre la confiance groupale et la coopération est non confirmée.

TABLEAU : 13
Analyses de régression sur l'effet modérateur de l'interdépendance à l'égard de la tâche

Modèle	<i>B</i>	<i>Erreur standard</i>	<i>β</i>	ΔR^2
<i>Variable dépendante : coopération</i>				
Étape 1 : taille de l'équipe	-.004	.012	-.039	.001
Étape 2 : confiance groupale	.902**	.114	.677**	.538**
Étape 3 : interaction entre confiance groupale et interdépendance à l'égard de la tâche	.254	.225	.094	.008

* $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 75$ équipes.

CHAPITRE 4. DISCUSSION

Ce chapitre vise à discuter des résultats de la présente étude en fonction de l'état des connaissances dans ce domaine. Nous commencerons ce chapitre en rappelant l'objectif du mémoire. Ensuite, nous traiterons des liens entre les résultats obtenus et les hypothèses de recherche. Puis, nous présenterons les apports de cette recherche en s'attardant sur les éléments clés. Nous terminerons en faisant état des limites de cette recherche.

4.1 Rappel de l'objectif du mémoire

L'objectif de ce mémoire consistait à approfondir les connaissances sur les liens entre la confiance groupale et différents critères d'efficacité des équipes de travail. Cette préoccupation pour les équipes de travail provenait du constat que cette forme d'organisation du travail est de plus en plus utilisée au sein des entreprises, mais qu'elle ne s'accompagne pas uniquement d'avantages. Ainsi, il nous est apparu pertinent d'effectuer une recherche portant sur une des variables s'étant illustrée pour avoir un fort lien avec l'efficacité des équipes de travail : la confiance groupale. De cet intérêt ont découlé des questions de recherche portant d'une part sur les relations entre la confiance groupale et trois critères d'efficacité (rendement, viabilité et qualité de l'expérience groupale) et d'autre part, sur le rôle médiateur de la coopération et l'effet modérateur de l'interdépendance à l'égard de la tâche.

4.2 Discussion des résultats de la recherche

Dans l'optique d'approfondir les connaissances portant sur les équipes de travail et, plus précisément, sur les relations entre la confiance groupale et l'efficacité des équipes de travail, sept hypothèses ont été mises de l'avant (voir tableau 5). Dans cette section, nous discuterons des résultats obtenus. Nous

débuterons par une discussion portant sur les hypothèses de relation, ensuite celles de médiation et finalement, celle de modération.

4.2.1 Discussion des hypothèses de relation

Cette section a pour objectif de discuter des résultats obtenus à l'égard des trois hypothèses portant sur la relation entre la confiance groupale et les critères d'efficacité (rendement, viabilité et qualité de l'expérience groupale). À cet effet, les résultats obtenus ont permis de confirmer la première hypothèse à l'effet que la confiance groupale est liée positivement au rendement. Ce lien, conforme à la littérature consultée, permet de croire qu'une équipe ayant confiance en ses probabilités de réussite obtiendra de meilleurs résultats en termes de rendement. En fait, les résultats obtenus corroborent, avec un échantillon du Québec, ceux mis en évidence dans la méta-analyse de Gully et al. (2002). Il est à noter que la taille de l'effet observé est supérieure à 10%, ce qui indique que la confiance groupale est possiblement un déterminant non négligeable du rendement des équipes de travail.

En ce qui a trait à la seconde hypothèse de relation à l'effet que la confiance groupale serait liée positivement à la viabilité, les résultats ne confirment pas cette hypothèse ($R^2 = .046$; $p > .05$). Ainsi, le fait que les membres d'une équipe soient confiants en leur probabilité de réussite ne semblerait pas avoir d'impact quant à leur capacité d'adaptation. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette absence de lien significatif. Premièrement, nous pouvons avancer qu'un faible niveau de réceptivité aux changements pourrait être un facteur expliquant que le lien entre la confiance groupale et la viabilité ne soit pas confirmé. En effet, certains auteurs avancent l'hypothèse qu'une équipe expérimentant plusieurs succès consécutifs (augmentation de l'efficacité et de la confiance groupale) pourrait développer un excès de confiance en ses probabilités de réussite, du contentement et de la vanité (Houghton et al., 2003; Lindsley et al., 1995). Cet excès de confiance peut inciter les membres à se replier sur eux-mêmes

et à devenir moins réceptifs aux changements (surtout ceux imposés de l'extérieur de l'équipe). Ainsi, une équipe qui développerait un excès de confiance face à ses capacités de succès influencerait à la baisse son niveau de réceptivité aux changements. Bref, la réceptivité aux changements pourrait intervenir à titre de variable médiatrice dans la relation entre la confiance groupale et la viabilité d'équipe.

Il est possible d'avancer une deuxième explication à l'effet que pour réussir un changement (ou s'adapter), il faut non seulement croire au potentiel de son équipe (confiance groupale élevée), mais également vouloir changer (ouverture aux changements; ce qui n'a pas été mesuré dans cette étude). Il est possible de croire que la réceptivité aux changements serait une condition de la réussite de ces changements. Il serait donc bénéfique dans le cadre de recherches futures de tenir compte de l'ouverture aux changements.

L'incapacité de détecter la relation entre la confiance groupale et la viabilité peut également être attribuable à un manque de puissance statistique. En effet, bien que l'échantillon soit composé de 395 membres, le faible nombre d'équipes ($N = 75$) a pour effet de limiter la puissance statistique des analyses. Ainsi, en envisageant la possibilité que la force la relation entre la confiance groupale et la viabilité soit faible, il faudrait augmenter la puissance statistique en utilisant un échantillon plus substantiel.

Les résultats confirment l'hypothèse de relation à l'effet que la confiance groupale est liée positivement à la qualité de l'expérience groupale. Ainsi, la confiance des membres face à leurs probabilités de réussite est effectivement liée positivement au climat social au sein de l'équipe. À cet effet nous pouvons extrapoler qu'un bon environnement social est susceptible de hausser la satisfaction des membres de l'équipe et leur intention de demeurer au sein de l'organisation. Cet aspect est certainement non négligeable à la fois pour les gestionnaires et les employés chez qui la satisfaction au travail est parmi leurs

priorités. Ces résultats sont en concordance avec les études recensées (voir tableau 3). Il convient de souligner que la taille de l'effet est très élevée. Ainsi, la confiance groupale permet d'expliquer 44% de la variance de la qualité de l'expérience groupale. Il est important de mentionner que ces deux variables ont été évaluées par les membres et donc, que ce résultat peut être influencé par le biais de la variance commune.

4.2.2 Discussion des hypothèses de médiation

Dans cette section, nous discuterons des résultats des hypothèses traitant du rôle médiateur de la coopération dans les liens entre la confiance groupale et les différents critères d'efficacité (rendement, viabilité et qualité de l'expérience groupale). Les résultats, tels que mentionnés précédemment, ne permettent pas de confirmer l'hypothèse à l'effet que la coopération agisse à titre de médiateur dans le lien entre la confiance groupale et le rendement. À cet effet, la relation entre la confiance groupale et le rendement est susceptible d'impliquer d'autres processus comportementaux que la coopération. Il importe de rappeler que la confiance groupale est une cognition. De fait, pour agir sur le rendement, la confiance groupale doit se traduire en comportements. Les résultats obtenus peuvent également être expliqués par le fait qu'une forte relation existe entre la confiance groupale et la coopération rendant difficile d'apprécier l'effet individuel de ces variables (voir tableau 9).

L'hypothèse concernant l'effet médiateur de la coopération sur le lien entre la confiance groupale et la viabilité n'a pas été confirmée. Selon les conditions de Baron et Kenny (1986), l'absence de relation significative entre la confiance groupale et la viabilité empêche la vérification du rôle médiateur de la coopération dans cette relation.

Enfin, en ce qui a trait à l'hypothèse concernant le rôle médiateur de la coopération dans le lien entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience

groupe, les résultats permettent de confirmer partiellement cette hypothèse. De fait, la confiance groupale aurait un impact sur la coopération qui elle-même influencerait le climat social présent au sein de l'équipe (qualité de l'expérience groupale). Toutefois, cet effet de médiation n'est que partiel, ce qui signifie que d'autres processus comportementaux sont susceptibles d'intervenir dans la relation entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale.

4.2.3 Discussion de l'hypothèse de modération

Nous discuterons dans cette section de l'hypothèse portant sur l'effet modérateur d'interdépendance à l'égard de la tâche sur la relation entre la confiance groupale et la coopération. Selon cette hypothèse, plus les membres d'une équipe de travail sont interdépendants à l'égard de la tâche, plus la confiance groupale est liée fortement à la coopération. Les résultats de l'analyse de régression hiérarchique effectuée selon la procédure proposée par Cohen et al. (2003) ne permettent toutefois pas de confirmer cette hypothèse. À cet effet, il convient de rappeler qu'aucune recherche recensée n'étudiait le rôle modérateur de l'interdépendance à l'égard de la tâche dans la relation entre la confiance groupale et la coopération. Ainsi, la confiance groupale est susceptible d'avoir un impact sur la coopération peu importe le niveau d'interdépendance à l'égard de la tâche. L'absence d'effet modérateur de l'interdépendance à l'égard de la tâche peut signifier que d'autres types d'interdépendance doivent être pris en compte. À cet effet, Campion et al. (1993, 1996) suggèrent que l'interdépendance entre les membres peut être associée non seulement à la tâche, mais également aux buts (lorsque les membres doivent atteindre des buts fixés à l'équipe et non pas aux membres individuels; Savoie et Brunet, 2000) et à la rétroaction (lorsque les membres reçoivent de la rétroaction sur le travail de l'équipe dans son ensemble; Savoie et Brunet, 2000). En conséquence, il conviendrait lors de recherches futures de prendre en considération l'effet modérateur de ces trois types d'interdépendance en regard de la relation entre la confiance groupale et la coopération.

Il est possible de croire qu'une variable dont il n'a pas été question dans le modèle d'analyse puisse modérer le lien entre la confiance groupale et la coopération. En effet, le sentiment partagé d'imputabilité envers les résultats pourrait agir à titre de variable modératrice dans cette relation. Ce sentiment implique que les équipiers se sentent collectivement responsables vis-à-vis l'atteinte des objectifs et que cet état soit propice à l'augmentation des efforts communs et du niveau d'entraide (Fandt, 1991). En fait, lorsque le sentiment d'imputabilité envers les résultats serait faible, la confiance groupale n'inciterait pas les membres à coopérer davantage, parce qu'ils n'accordent pas d'importance à l'atteinte des objectifs de l'équipe. Toutefois, lorsque le sentiment partagé d'imputabilité est élevé, plus les membres ont confiance en leur équipe, plus ils seront portés à coopérer, parce qu'ils réalisent que leur réussite dépend de la contribution de tous les membres. Par conséquent, il conviendrait au cours des futures recherches de considérer l'effet modérateur du sentiment partagé d'imputabilité sur la relation entre la confiance groupale et la coopération.

4.3 Limites

Cette recherche comporte certaines limites que nous détaillerons ici. Premièrement, bien que l'utilisation de données secondaires ait l'avantage d'éviter d'effectuer une cueillette de données, il n'en demeure pas moins que la vérification des hypothèses est limitée par les données qui ont été colligées et donc, se restreint à un champ plus étroit. Une deuxième limite à cette recherche concerne le caractère transversal de la méthodologie qui procure une image statique et non pas dynamique de la réalité. D'ailleurs, plusieurs recherches font état de l'aspect dynamique de la confiance groupale. En effet, plus une équipe connaît du succès, plus elle est susceptible d'en connaître d'autres. Cet effet se produirait également à l'inverse : plus une équipe connaît des échecs, plus elle est susceptible d'en connaître d'autres (Shea et Guzzo, 1987a). D'ailleurs, la constatation de cette boucle de succès (ou d'échecs) a conduit Lindsley et al. (1995) à qualifier la confiance groupale de « variable cyclique ». Une troisième limite de cette

recherche est à l'effet qu'il n'est pas possible d'établir avec certitude une relation de cause à effet entre les variables à l'étude. Quatrièmement, malgré le fait que l'échantillon repose sur plus de 395 personnes, la taille de l'échantillon au niveau de l'équipe ($N = 75$ équipes) limite l'utilisation d'analyses statistiques plus sophistiquées, telles que la modélisation par équations structurales. Finalement, compte tenu que les équipiers ont évalué plusieurs variables (confiance groupale, coopération, interdépendance à l'égard de la tâche et qualité de l'expérience groupale), le biais de variance commune a pu influencer les corrélations entre ces variables.

4.4 Apports de la recherche

Cette recherche comporte plusieurs apports sur les plans scientifiques et pratiques. Nous débuterons cette section en présentant les apports de cette recherche sur le plan de l'avancement des connaissances scientifiques. Par la suite, nous identifierons quelques considérations plus pratiques en traitant des bénéfices que les gestionnaires et les membres des équipes peuvent tirer de l'avancement des connaissances sur les déterminants de l'efficacité des équipes de travail.

Cette recherche apporte plusieurs contributions dans la documentation sur la confiance groupale. Premièrement, il s'agit de la première recherche étudiant le lien entre la confiance groupale et le rendement à avoir utilisé un échantillon d'équipes de travail provenant du Québec, ce qui accroît la validité externe des études mettant en évidence cette relation. Deuxièmement, il s'agit de la première étude à mettre à l'épreuve le lien entre la confiance groupale et la viabilité définie en termes de capacité d'adaptation aux changements. Troisièmement, cette étude a permis de mettre en évidence le rôle médiateur de la coopération dans la relation entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale. Enfin, il s'agit à notre connaissance de la première recherche à étudier l'effet modérateur de

l'interdépendance à l'égard de la tâche sur la relation entre la confiance groupale et la coopération.

À un niveau plus pratique, mentionnons que dans un environnement organisationnel où les équipes de travail sont de plus en plus utilisées comme mode d'organisation du travail, il importe de connaître les facteurs influençant l'efficacité de ces équipes. Ainsi, les gestionnaires, préoccupés par l'efficacité de leurs équipes de travail, voudront connaître les déterminants du rendement. À cet effet, rappelons que cette recherche a permis de mettre en évidence le fait que la confiance groupale expliquerait environ 10% du rendement des équipes de travail. La confiance groupale serait alors un déterminant non négligeable du rendement. Les gestionnaires des équipes de travail ont donc tout intérêt à accroître le niveau de confiance groupale au sein de leurs équipes de travail. De fait, plusieurs facteurs peuvent contribuer à hausser la confiance groupale des membres : la performance passée, la formation, l'argent, le temps, le style de leadership etc. (Shea et Guzzo, 1987a). D'ailleurs, les gestionnaires en tant que leaders des équipes, peuvent jouer un rôle important à l'égard de la confiance groupale. La présence d'un leader charismatique au sein d'une équipe sera importante principalement à cause de la persuasion verbale dont use souvent ce type de leader (Bass et al., 2003). Un processus d'identification se produit entre le leader et l'équipe et par le fait même entre l'équipe et l'organisation que le leader représente.

Dans un même ordre d'idées, en plus de faire bénéficier les gestionnaires et praticiens, les connaissances acquises dans le cadre de cette recherche en regard de la confiance groupale pourraient bénéficier aux membres de l'équipe de travail. D'ailleurs, la qualité du climat social dans lequel ils évoluent reflète une de leurs priorités et, rappelons que l'influence de la confiance groupale sur cette variable n'est pas négligeable (44%). Ainsi, les membres d'une équipe de travail pourraient bénéficier d'une hausse de leur niveau de confiance groupale.

CONCLUSION

En terminant, il convient de rappeler que notre question de départ portait sur l'influence de la confiance groupale sur les critères d'efficacité que sont le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale. Afin de répondre à cette question, nous avons utilisé des données provenant d'une étude réalisée sous la direction de Vincent Rousseau, professeur à l'École de relations industrielles. Cette étude a été réalisée auprès de 75 équipes de travail (390 équipiers et 75 supérieurs immédiats) provenant du secteur parapublic (44%) et privé (56%). Les résultats de cette étude ont permis de mettre en évidence que la confiance groupale explique environ 10% du rendement d'une équipe de travail et environ 44% de la qualité de l'expérience groupale. Toutefois, les résultats obtenus ne permettent pas de confirmer le lien entre la confiance groupale et la viabilité.

En ce qui a trait aux questions de recherches relatives à la présence d'un effet médiateur de la coopération, les résultats ont permis de mettre en évidence que la coopération médise en partie la relation entre la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale a une certaine importance. Finalement, en ce qui concerne la question de recherche portant sur la variable modératrice d'interdépendance à l'égard de la tâche, nous sommes maintenant en mesure de répondre qu'à l'aide des résultats obtenus, la variable modératrice d'interdépendance à l'égard de la tâche ne semble pas avoir d'influence sur le lien entre la confiance groupale et la coopération.

Références

Aubé, C., Rousseau, V. et Savoie, A. (2000). Le développement des équipes de travail : où en sommes-nous ? *Revue québécoise de psychologie*, 21, 1-19.

Baron, R. M. et Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182

Bass, B. M., Avolio B. J., Jung D. I. et B. Yair (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218

Beaudin, G. et Savoie, A. (1997). Croyance partagée en l'efficacité groupale (CPEG) : Validation du construit en milieu organisationnel. *Croyance partagée en l'efficacité groupale : Validation prédictive et validation de construit*. Thèse de Doctorat, Département de Psychologie, Université de Montréal.

Beaudin, G. et Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16, 186-201

Boyer, R. (1997). Les mots et les réalités. *Mondialisation au-delà des mythes*. Paris : Les dossiers de l'État du monde.

Campion, M.A., Medsker, G. J. et Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness : Implications for designing effective work group. *Personnel Psychology*, 46, 823-852

Campion, M.A., Papper, E.M. et Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness : A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-448

Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. et Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple regression correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cronbach, L. J. (1987). Statistical tests for moderator variables : Flaws in analyses recently proposed. *Psychological Bulletin*, 102, 414-417

Eby, L. T. et Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams : an individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-295

Fandt, Patricia M. (1991). The relationship of accountability and interdependent behavior to enhancing team consequences. *Group & Organization Studies*, 16(3), 300-312.

Gibson, C. (1999). Do they do what they beleve they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42, 138-152

Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A. et Beaudin, J.M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832

Guzzo, R. A. et Shea, G. P. (1990). Group performance and intergroup relations in organizations. *Handbook of I/O Psychology* (p.269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. et Shea, G. R. (1993). Potency in groups : Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106

Guzzo, R. A. et Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations : Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-339

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. Dans Lorsh, *Handbook of organizational behavior* (p. 315-342). Englewood Cliffs : Prentice Hall.

Hackman, J.R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco : Jossey-Bass

Hecht, T.D., Allen, N. J., Klammer, J. D. et Kelly, E. C. (2002). Group beliefs, ability, and performance : The potency of group potency. *Group Dynamics : Theory, Research and Practice*, 6, 143-152

Hoegl, M. et Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects : A theoretical concept and empirical evidence. *Organizational Science*, 12, 435-449

Houghton, J. D., Neck, C. P. et Manz, C. C. (2003). We think we can, we think we can, we think we can : the impact of thinking patterns and self-efficacy on work team sustainability. *Team Performance Management : An International Journal*, 9, 31-41

James, L.R., Demaree, R.G. et Wolf, G. (1984). Estimating within group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.

James, L.R., Demaree, R.G. et Wolf, G. (1993). r_{wg} : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.

Jordan, M. H., Field, H. S. et Armenakis, A. A. (2002). The relationship of group process variables and team performance. *Small Group Research*, 33, 121-150

Kirkman, B. L., Tesluk, P. E. et Rosen, B. (2001). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*, 54, 645-667

Lester, S. W., Meglino, B. M. et Korsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency : A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, 45, 352-368

Lindsley, D., Brass, D. J. et Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals : A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, 645-678

Morin, E. M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). « L'efficacité des organisations : théories, composantes et mesures. Montréal : Gaëtan Morin.

Mulvey, P. W. et Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 62-87

Pearce, C. L., Gallagher, C. A. et Ensley, M. D. (2002). Confidence at the group level of analysis : A longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 115-119

Pescosolido, T. A. (2003). Group efficacy and group effectiveness. The effects of group efficacy over time on group performance and development. *Small Group Research*, 34, 20-42

Podsakoff, P.M., Ahearne, M. et MacKenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.

Robert, M. (1988). *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*. Edisem, 3^{ème} édition, St-Hyacinthe, Québec

Rousseau, V. (2003). « *Le fonctionnement interne des équipes de travail : conceptualisation, mesure et validation* », Thèse de Doctorat, Département de Psychologie, Université de Montréal.

Roy, M. (1999). Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations. *Gestion*, 24, 76-85

Roy, M. et Saint-Jacques, D. (2003). Équipes semi-autonomes et santé et sécurité au travail. Mise à jour de la recension des écrits et du modèle d'organisation du travail en équipes semi-autonomes. Bilan des connaissances. Rapport B-065. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.

Sargent, D. L. et Sue-Chan, C. (2001). Does diversity affect group efficacy? The intervening role of cohesion and task interdependence. *Small Group Research*, 32, 426-450

Savoie, A. et Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail : que faut-il en connaître? *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 116-137

Savoie, A. et Brunet, L. (2000). L'équipe de travail : champ d'intervention privilégié pour les psychologues. Dans C. Lemoine et J.-L. Bernaud (Éd). *Traité de psychologie du travail* (p.171-202). Paris: Dunod

Shea, G.P. et Guzzo, R.A. (1987a). Groups as human resources. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356

Shea, G.P. et Guzzo, R.A. (1987b). Group effectiveness : What really matters ? *Sloan Management Review*, 25-31

Sims, H.P. Jr et Manz, C. C. (1995) Challenges to implementing self-managing teams – Part 2 , *The Journal for Quality and Participation*, 18, 24-36

Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J. et Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group and Organization Management*, 27, 66-96

Stewart, G. L. et Manz, C.C. (1995). Leadership for self-managing work teams : a typology and integrative model. *Human Relations*, 7, 474-68

Tesluk, P. E. et Mathieu, J. E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness : incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84, 200-221

Walberg, H.J. et Haertel, G. D. (1990). *The International Encyclopedia of Educational Evaluation*. New York, Pergamon Press.

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180

West, M.A., Borrill, C. S. et Unsworth, K. L. (1998). Team effectiveness in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 1-48

Yeatts, D.E. et Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Annexe

Bilan détaillé des recherches traitant du lien entre la confiance
groupale et les critères d'efficacité

Auteurs : Bass, Avolio, Jung et Berson (2003)

Échantillon :

72 équipes de militaires

Méthode de collecte de données :

Observation et questionnaire

Résultats :

Lien entre la confiance groupale et la performance de groupe

$r = .54$ ($p < .01$)

Auteurs : Campion, Medsker et Higgs (1993)

Échantillon :

391 employés, 77 directeurs et les archives concernant 80 équipes de travail oeuvrant dans le domaine des services financiers.

Méthode de collecte de données :

Questionnaire, observation et utilisation de données secondaires (archives).

Résultats :

Lien entre la communication / coopération et la confiance groupale

$r = .57$ ($p < .05$)

Lien entre la confiance groupale et la productivité

$r = .29$ ($p < .05$)

Lien entre la communication / coopération et la productivité

$r = .18$ ($p < .05$)

Auteurs : Campion, Papper, Medsker (1996)

Réplication de la recherche de Campion, Medsker et Higgs (1993).

Échantillon :

357 employés, 93 directeurs et données archivées de 60 équipes de travail dans le domaine des services financiers.

Méthode de collecte de données :

Questionnaire

Résultats :

Lien entre la communication / coopération et la confiance groupale

$r = .66$ ($p < .05$)

Lien entre la confiance groupale et l'évaluation de la performance (évaluation des employés)

$r = .25$ ($p < .05$)

Lien entre la confiance groupale et l'évaluation de la performance (évaluation de la direction)

$r = .19$ ($p < .10$)

Suite des résultats Campion, Papper, Medsker (1996)

Lien entre la communication / coopération et l'évaluation de la performance
(évaluation des employés)

$r = .19$ ($p < .10$)

Lien entre la communication / coopération et l'évaluation de la performance
(évaluation de la direction)

$r = .10$ ($p < .10$)

Auteur : Gibson (1999)

Échantillon :

294 étudiants provenant des États-unis et de Hong Kong divisés aléatoirement en 30 groupes.

Méthode de collecte de données :

Observation en laboratoire, questionnaire

Résultats :

Lien entre l'efficacité groupale* et l'efficacité

$r = .34$ ($p < .01$)

** L'efficacité groupale est définie par l'auteur de la même façon que le concept de confiance groupale. « Group efficacy is a group's belief in its ability to perform effectively (Lindsley, Brass et Thomas, 1995, tel que défini par Gibson, 1999).*

Auteurs : Hecht, Allen, Klammer et Kelly (2002)

Échantillon :

Les participants ont été recrutés parmi les élèves de 4^{ème} année d'une classe sur l'éthique et le professionnalisme militaire dans un collège national militaire. Ils sont au nombre de 165 participants divisés en 60 groupes.

Méthode de collecte de données :

Questionnaire

Résultats :

Lien entre la confiance groupale et la performance

$r = .49$ ($p < .01$)

Confiance groupale prédisant la performance au-delà des habiletés des membres du groupe

$\Delta R^2 = .18$ ($p < .01$)

Auteurs : Jordan, Feild et Armenakis (2002)

Échantillon :

726 officiers militaires répartis en 56 équipes pour 5 semaines de formation.

Méthode de collecte de données :

Questionnaire

Résultats :

Lien entre la confiance groupale et la performance de l'équipe.

Sur la tâche mentale

$r = .37$ ($p < .01$)

Sur la tâche physique

$r = .55$ ($p < .001$)

Selon l'évaluation effectuée par le commandant

$r = .72$ ($p < .001$)

Les résultats indiquent aussi que la confiance groupale explique l'unique variance dans tous les critères de performance

Sur la tâche mentale

$\Delta R^2 = .07$ ($p < .05$)

Sur la tâche physique

$\Delta R^2 = .18$ ($p < .001$)

Selon l'évaluation effectuée par le commandant

$\Delta R^2 = .23$ ($p < .001$)

Auteurs: Lester, Meglino et Korsgaard (2002)

Échantillon :

Les 691 participants de cette étude sont des étudiants dans un cours préparatoire de « business operations and economics ». Les participants proviennent de 32 écoles différentes et font partie d'équipes composées de 8 à 30 membres.

Méthode de collecte de données :

Questionnaire, autoévaluation, observation

Résultats :

Dans le cadre de cette étude, le temps 0 correspond à une ligne de référence. Les mesures prises à ce temps ont été effectuées peu de temps après la formation des compagnies.

Le temps 1 de mesure a été pris approximativement 9 semaines après la formation des compagnies.

Le temps 2 de mesure a été pris 14 semaines après la formation des compagnies (soit 5 semaines après le temps 1).

Lien entre la confiance groupale au temps 0 et la communication – coopération

$r = .31$ ($p < .05$)

Lien entre la confiance groupale au temps 0 et la performance initiale

$r = .25$ ($p > .05$)

Lien entre la confiance groupale au temps 0 et la confiance groupale au temps 1

$r = .35$ ($p < .05$)

Suite des résultats Lester, Meglino et Korsgaard (2002)

Lien entre la confiance groupale au temps 0 et la satisfaction du groupe
 $r = .29$ ($p > .05$)

Lien entre la confiance groupale au temps 0 et la performance finale
 $r = .03$ ($p > .05$)

Lien entre la confiance groupale au temps 1 et la communication et coopération
 $r = .63$ ($p < .05$)

Lien entre la confiance groupale au temps 1 et la performance initiale
 $r = .66$ ($p < .05$)

Lien entre la confiance groupale et la satisfaction du groupe au temps 1
 $r = .66$ ($p < .05$)

Lien entre la confiance groupale et la performance finale au temps 1
 $r = .55$ ($p < .05$)

Auteurs : Mulvey et Klein (1998)

Première étude	Échantillon : 259 étudiants universitaires inscrits à un cours d'introduction à la gestion des ressources humaines, subdivisés en groupe en 63 groupes ayant chacun 3-5 membres.
	Méthode de collecte de données : Questionnaire
	Résultats : Lien entre l'efficacité collective et l'engagement de l'équipe envers les objectifs $r = .44$ ($p < .01$) Lien entre l'efficacité collective et la performance du groupe $r = .34$ ($p < .01$)
Deuxième étude	Échantillon : 392 étudiants universitaires, inscrits à un cours d'introduction à la gestion des ressources humaines. Les participants ont été assignés de façon aléatoire à 104 groupes, ayant entre 3-5 membres.
	Méthode de collecte de données : Questionnaire
	Résultats : Lien entre l'efficacité collective et la performance du groupe $r = .37$ ($p < .01$)

Auteurs : Pearce, Gallagher et Ensley (2002)

Échantillon :

71 équipes de travail d'une firme américaine d'automobiles.

Résultats :

Le temps 1 et le temps 2 de mesure sont séparés par une période de 6 mois.

Lien entre l'efficacité de l'équipe au temps 1 et la confiance groupale au temps 2 (selon les membres de l'équipe)

$r = .53$ ($p < .01$)

Lien entre l'efficacité de l'équipe au temps 1 et la confiance groupale au temps 2 (selon les dirigeants des équipes)

$r = .46$ ($p < .01$)

Lien entre la confiance groupale au temps 1 et l'efficacité au temps 2 (selon les membres de l'équipe)

$r = .52$ ($p < .01$)

Lien entre la confiance groupale au temps 1 et l'efficacité au temps 2 (selon des juges externes)

$r = .39$ ($p < .01$)

Auteur : Pescosolido (2003)

Échantillon :

Les 130 participants sont étudiants dans une université aux Etats-Unis. 26 groupes sont formés.

Méthode de collecte de données :

Questionnaire, avec deux temps de mesure.

Résultats : *Le temps 1 de mesure correspond à une mesure prise au début du semestre et le temps de mesure 2 correspond à une mesure prise à la fin du semestre.*

Lien entre l'efficacité groupale et la note du groupe, tel que mesuré au temps 1

$r = .60$ ($p < .01$)

Lien entre l'efficacité groupale et la note du groupe, tel que mesuré au temps 2

$r = .60$ ($p < .01$)

Lien entre l'efficacité groupale et la volonté de continuer en tant que groupe, tel que mesuré au temps 1

$r = .51$ ($p < .01$)

Lien entre l'efficacité groupale et la volonté de continuer en tant que groupe, tel que mesuré au temps 2

$r = .27$ ($p > .05$)

Lien entre l'efficacité groupale et la satisfaction avec les opportunités de leadership, tel que mesuré au temps 1

$r = .31$ ($p > .05$)

Suite des résultats Pescosolido (2003)

Lien entre l'efficacité groupale et la satisfaction avec les opportunités de leadership, tel que mesuré au temps 2
 $r = .04$ ($p > .05$)

Auteurs : Sargent, Sue-Chang (2001)

Échantillon :

169 étudiants ayant pris un cours de gestion dans une université canadienne d'une ville très multiethnique.

Méthode de collecte de données :

Questionnaire

Résultats :

Lien entre la confiance groupale et l'efficacité du groupe
 $r = .61$ ($p < .001$)

Auteurs : Shea et Guzzo (1987), tel que rapporté dans Guzzo, Yost, Campbell et Shea (1993)

Échantillon :

88 équipes provenant d'une entreprise de vente dont les magasins sont dispersés aux États-unis.

Méthode de collecte de données :

Questionnaire

Résultats :

Lien entre la confiance groupale et la qualité (service à la clientèle)
 $r = .31$ ($p < .01$)

Auteurs : Sivasubramaniam, Murry, Avolio et Jung (2002)

Échantillon :

Étudiants universitaires aux États-unis inscrits à un cours d'introduction au comportement organisationnel.
 Les étudiants ont été assignés de façon aléatoire à des équipes de 4 ou 5 membres. 42 équipes ont été ainsi formées.
 Pour la phase I, un total de 182 étudiants ont participé. De ce nombre 155 étudiants ont participé aux deux phases.
 Dû au fait qu'il s'agit d'une étude longitudinale, les données des 155 étudiants ayant complété les deux phases ont été utilisées.
 L'échantillon final a donc été composé de 154 étudiants, représentant 41 équipes.

Méthode de collecte de données :

Questionnaire

Suite des résultats Sivasubramaniam, Murry, Avolio et Jung (2002)

Résultats :

Lien entre la confiance groupale et la performance groupale.

$r = .42$ ($p < .01$)

Auteurs : Tesluk et Mathieu (1999)

Échantillon :

60 équipes de construction et de maintenance des routes. Les données proviennent principalement de trois sources : les membres de l'équipes, le contremaître et les directeurs adjoints.

Méthode de collecte de données :

Entrevue, « focus group » et questionnaire.

Résultats :

Lien entre le *processus de travail d'équipe** et la performance de l'équipe

$r = .12$ ($p > .05$)

Lien entre le processus de travail d'équipe et le service à la clientèle

$r = .01$ ($p > .05$)

Lien entre le processus de travail et la qualité du travail

$r = .06$ ($p > .05$)

Lien entre le processus de travail et l'intention des membres de l'équipe de demeurer au sein de cette équipe

$r = .36$ ($p < .001$)

** Le processus de travail d'équipe (Teamwork Processes) comprend la confiance groupale, la coordination et la familiarisation auprès de l'environnement de l'équipe (Tesluk et Mathieu (1999)).*
